

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIA és PSZICHOLÓGIA KAR

PSZICHOLÓGIA DOKTORI ISKOLA

Vezető: Prof. Dr. Oláh Attila, egyetemi tanár

MUNKA- és SZERVEZETPSZICHOLÓGIA PROGRAM

Vezető: Prof. Dr. Faragó Klára, egyetemi tanár

DOKTORI (Ph. D.) ÉRTEKEZÉS
TÉZISEK

RÉPÁ CZKI RITA

**A SZAKMAI ÉS A VEZETŐI IDENTITÁS ALAKULÁSA FIATAL
FELNŐTTKORBAN**

***A VEZETŐI IDENTITÁS ALAKULÁSA A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS
A SZEMÉLYISÉG TÜKRÉBEN FIATAL FELNŐTTEKNÉL***

TÉMAVEZETŐ: DR. JUHÁSZ MÁRTA, EGYETEMI DOCENS

A BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG TAGJAI:

Elnök: Dr. Faragó Klára, egyetemi tanár

Belső bíráló: Dr. Szabó Mónika, egyetemi adjunktus

Külső bíráló: Dr. Székely Vince, Ph. D., pszichológus

Titkár: Dr. Lisznyai Sándor, egyetemi adjunktus

Tagok:

Dr. Ritoók Magda, egyetemi docens

Dr. Kun Ágota, egyetemi adjunktus

Budapest, 2014. június

I. PROBLÉMAFELVETÉS

A 20. század utolsó évtizedétől kezdve a legfejlettebb országokból elindulva új trendek bontakoznak ki a szervezetek és a vezetés világában. Ezen trendek elindulása leginkább az informatika fejlődésével és a globalizáció folyamatával hozható összefüggésbe, mely folyamatok különösen éreztetik jelentőségüket az innováción alapuló üzleti-gazdasági környezet folyamataira gyakorolt hatásukon keresztül. Az üzleti-gazdasági környezet ugyanis sajátos tempót diktálva a versenyhelyzet, a technológiai fejlődés és a soha nem látott mértékű fejlődés keresztüzében folyamatos megújulásra készíti a szervezeteket. Ezek a hatások a munkaerőpiac teljes spektrumán megjelennek kisebb vagy nagyobb mértékben, de különösen jellemzőek az innovációra épülő iparágakban. Ezen környezetekben gyors alkalmazkodás nélkül lehetetlen boldogulni, mert mire egy adott dolog megszokottá válna, addigra meg is változik, és jön helyette valami új. Ezen feltételek mellett a szervezetek csak olyan vezetőkkel lehetnek sikeresek, akik megfelelő kognitív és emocionális kapacitással rendelkeznek akár önmaguk, akár a vállalat gyors megújításához.

A szervezetek struktúrája fokozatos átalakuláson megy keresztül, csökken a hierarchiaszintek száma, jellemzőbbé válnak a lapos szervezetek. A szervezeti kultúrák keveredését is látjuk egyúttal, hiszen egy-egy szervezetnek több különböző országban is van telephelye, munkavállalója, ami a globalizáció révén a vegyes szervezeti kultúrák kialakulásához vezet. A vezetőknek is ebben a komplex és állandóan változó feltételrendszerben kell hatékonyan működni (Burke és Ng, 2006).

Közben – a generációváltással összhangban – megjelent a munkaerőpiacon egy új típusú munkavállalói réteg. Az Y generáció tagjai egészen más attitűddel, elvárásrendszerrel és értékekkel lépnek ki a munka világába, és akarnak ott érvényesülni, mint az őket megelőző (X és Baby Boomer) generációk. Alapvető elvárásuk, hogy a munka az önmegvalósítás színtere is legyen, és hogy a munkafolyamatokban az ő elgondolásai is teret kaphassanak. Elvárják, hogy befektetett energiáik megtérüljenek, és az elvégzett munkáért cserébe visszajelzést, elismerést, dicséretet kapjanak. Számukra sokkal inkább kimondott érték és kitűzött cél a munka-magánélet egyensúlyának kialakítása és megtartása. A munkában sikeresek akarnak lenni, de emellett magánéleti szerepeiknek is teret adva töreksenek az egyensúly kialakítására, és nem akarják, hogy életük csak a munkáról szóljon. Fontos számukra a hobbi és a pihenés is, céljuk, hogy egyensúlyba hozzák a munkába fektetett energiát és a pihenésre szánt időt (Tari, 2010; Zemke, Raines és Filipczik, 2000).

A jelen kor hatékony vezetője az üzleti környezet változatosságára, komplexitására és nagyfokú tempójára reagálandó fontos, hogy gyors helyzetfelismerő képességgel rendelkezzen, gyorsan alkalmazkodjon, és képes legyen több alternatívának teret adva keresni a lehető legjobb megoldást, és folyamatosan törekedni új lehetőségek kigondolására. Ez pedig nem lehetséges a vezető részéről a megfelelő kognitív és érzelmi kapacitás hiányában. Ahhoz, hogy a vezető lépést tudjon tartani ezekkel a változásokkal, túl kell lépnie a vezető-beosztott kapcsolat pusztá cserekapcsolati értelmezésén, ami a vezetés klasszikus értelmezésére jellemző, és el kell fogadnia azt, hogy ha vezetőként hatással akar lenni beosztottaira, ennél többet kell nyújtania. Az új típusú vezetéselméleti paradigma szerint a vezető feladata, hogy olyan magaslatokba emelje embereit (mind teljesítmény, mind elégedettség terén), amiről maguk sem gondolták volna, hogy azt valaha is képesek elérni. Ennek szellemében fogalmazódtak meg a modern vezetéselméletek (Bryman, 1992).

A modern vezetéselméleti koncepció szerint a vezető egyfajta példaszemély kell, hogy legyen az emberei számára, aki mellett elköteleződhetnek, és akit követni, utánozni akarnak. A modern vezetéselméleti koncepció elveinek megfelelő vezetőket igen mély belső meggyőződés jellemzi, szilárdan hisznek bizonyos elvekben és eszmékben, melyeket a saját vezetési gyakorlatukban is alkalmaznak. Ezeket az elveket rendszeresen felülvizsgálják, saját maguk számára megkérdőjelezzik, és csak akkor tartanak ki ezek mellett, ha az újabb és újabb megkérdőjelezés próbáját ezek az elvek kiállják. Jellemző rájuk a problémák komplex mérlegelése, azaz hogy egy esetet, helyzetet több nézőpontból mérlegelnek és vizsgálnak meg. Érveket és ellenérveket tudnak felsorakoztatni a különböző perspektívák alapján, aminek köszönhetően a folyamat végén, megfontolt és érett döntést

hoznak. Az az elvrendszer, amihez ezek a vezetők jellemzően alkalmazkodnak, egyértelműen pozitív felhangú. Ez azt jelenti, hogy ezeket a vezetőket pozitív érzelmi beállítódás és optimizmus jellemzi, amihez erkölcsös elvekben való hit társul. Képesek víziót mutatni, inspirálni, amihez kell az, hogy fel tudják tárni a beosztottak személyes motivációit. Jellemzi őket továbbá az innovációra ösztönzés és a team-típusú gondolkodás, azaz, hogy valódi csapatkapitányként tudatosan keresik azokat az elveket, módszereket, amelyekkel növelni tudják embereik hatékonyságát (Bryman, 1992).

Az a vezető, akit ezek a tulajdonságok jellemeznek, minden bizonnyal érett mind a gondolkodási, mind az érzelmi, mind a szociális funkciókat tekintve. Ezek a jellegzetességek persze a legkritikább esetben jellemeznek valakit veleszületetten, sokkal inkább az érési folyamat része az, hogy valaki egyre magasabb szintre jut e szempontok mentén a fejlődés során. Az érett és hiteles vezetőknél a jelentésadás, azaz a mentális komplexitás szintje az, ami különbséget mutat a kevésbé érett és hiteles vezetőkhöz képest. Amíg egy vezető eljut arra a szintre, hogy saját elveket fogalmazzon meg, és azok szerint cselekedjen, illetve hogy elvei mentén képessé váljon másokat is mozgósítani, bizony a fejlődési folyamat több stációján kell átesnie, miközben számtalan élményt és tapasztalatot szerez. A mentális komplexitás fejlődésének lényege a jelentésadás egyre gazdagabbá válása, azaz hogy az egyén egyre többet ért meg a körülötte lévő világból, annak egyre több elemét fogadja be és teszi a saját rendszere részévé, ami ezáltal gondolkodásának meghatározó tényezőjévé válik. A fejlődés során egyre nagyobb kontrollra tesz szert, egyre inkább képessé válik saját elveinek megfogalmazására és az azokhoz való alkalmazkodásra. A fejlődési folyamat kibontakozásához megfelelő környezeti hatásokra is szükség van, melyek provokálják a már kialakított kognitív rendszer megkérdőjelezését, felülvizsgálatát, és az a mentén történő valódi elköteleződést. Ha ez a folyamatos megkérdőjelezés a fejlődési folyamatnak nem része, az egyén nem tud magasabbra jutni a mentális komplexitás fejlődési szintjein (Kegan, 1982).

Vezetők esetében a mentális komplexitás különböző szintjei egyrészt más gondolkodásmódot, másrészt különböző vezetési gyakorlatot jelentenek. Attól függően, hogy a vezető hogyan gondolkodik a világ dolgairól, más vezetési gyakorlatot épít fel, másként viszonyul embereihez, és másként viszonyul a vezetéshez összességében.

Dolgozatunkban arra keressük a választ, miként alakul az egyén vezetővé érésének folyamata, illetve célunk annak feltárása is, hogy a mentális komplexitás dimenziói mentén milyen vezetői típusok különíthetők el. Keressük a választ arra is, hogy ezek a típusok különböznek-e egymástól személyiségjellemzőiket, illetve a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásukat tekintve.

II. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A 20. század utolsó évtizedétől kezdve jelentős változások indultak el, és tartanak még ma is a vezetés világában. Főleg igaz ez az innováción alapuló üzleti-gazdasági környezetre, ahol a versenyelőny megszerzésének fontossága, a fokozatos megújulás szükségessége és a technológiai fejlődés különösen nagy tempót diktál.

Az innováción alapuló üzleti-gazdasági szervezetek a munka világának egy speciális szektorát jelentik, ugyanakkor tény az, hogy a 21. század a munka világában általában is jelentős változásokat hozott (Frese, 2000). Az elmúlt évtizedekben az internet térnyerése és a technikai fejlődés soha nem látott iramban zajlik. Az országhatárok eltűnőben, ami új típusú, globális karrierrek elindítására ad lehetőséget, ahol már nem jelent korlátot a nyelvtudás vagy az országok közötti kulturális különbség sem. A munka tekintetében is változás zajlik, az elődleges kritérium már koránt sem a munkaidő vagy a munkahely, sokkal inkább a feladat, a projekt teljesítésének szükségessége. Ezek a hatások elsősorban a tudásalapú (knowledge-based; Blacker, 1995) szervezetekben, projektekben jellemzők, ahol a feladatok kivitelezéséért egy úgynevezett kreatív munkavállalói réteg a felelős, akik jellemzően tudásalapú munkát végeznek, alkotnak, kutatnak, fejlesztenek, vagy kreatív alapú terméket hoznak létre. A dolgozók számára ma már nem nélkülözhető önmaguk folyamatos képzése és fejlesztése, valamint azon metakészségek elsajátítása, amelyek lehetővé teszik a meglévő tudás folyamatos

transzferálását, és új helyzetekben történő hatékony alkalmazását (Arthur és Rousseau 1996; Claes, 2003; Goffee és Jones, 2000).

Mindeközben megjelent egy új típusú munkavállalói réteg, ugyanis a felnövő, és időközben munkavállalóvá váló Y generáció egy egészen új munkavállalói kultúrával érkezett a munka világába. Az Y generáció egyfajta reakció a korábbi generációk tipikus jellemzőire. Ezen fiatalok számára evidens az a technikai tudás és technológiai orientáció, amibe gyermekkoruktól kezdve belenőnek, és aminek elsajátítása szüleik számára még feladat és kihívás volt. E fiatalok szabad szellemben és nyitottan nevelkednek, emiatt a munka jelentősége és prioritása is máshogy alakul számukra, mint a szüleik esetében. Nekik fontos a munka-magánélet egyensúly megteremtése és fenntartása, valamint önmaguk megvalósítása és kiteljesítése a munkán keresztül is. A munkában viszonylag gyors eredményeket igényelnek, amit már nem feltétlenül egyedül akarnak elérni, hanem sokkal inkább egy kiváló csapattal. Az Y generáció tehát egészen más attitűddel, elvárásrendszerrel és értékekkel lép ki a munka világába, ezzel kihívást jelentve a munkáltató szervezetnek is (Berk, 2010; Brannen és Nilsen, 2002; Fadjukoff, 2007; Loughlin és Barling, 2001; Roberts és Mofitt, 2003; Sokol, 2009). A mai fiatal felnőttek, képviselik azt a generációt, akik a 21. század hozta kihívásokkal és a modern vezetéselméletek fejlődésével párhuzamosan lettek munkavállalók és vezetők. Az ebből fakadó kihívásokkal akár vezetőként, akár vezetettként nap mint nap szembesülnek. Ők a mai 20-40 éves generáció, akik kutatásunk fókuszát jelentik.

A 20. század dolgozójával szemben támasztott legfőbb elvárás volt, hogy végezze el a rábízott feladatokat, legyen lojális a szervezethez, kövesse a főnöke utasításait. Ma azonban, amikor állandósult a munkaerőpiacon is az innováció, a változás, a dinamizmus, mást várunk el, mert más kell a hatékony boldoguláshoz. A legfontosabb, hogy az egyén képes legyen kezelni azokat a mentális és érzelmi, igen gyorsan változó kihívásokat, amelyeket jelen korunk állít vele szemben. Jelen korunk munkaerőpiaca ugyanis folyamatosan változó és kiszámíthatatlan, melyet az aktuális gazdasági, társadalmi, technológiai, jogi és politikai tényezők folyamatosan alakítanak, és ahogy a körülöttünk lévő világ egyre komplexebbé válik, úgy válik egyre inkább általános elvárássá, hogy a munkavállaló (és különösen a vezető) is képes legyen napi szinten menedzselni ezt a komplexitást és az azzal járó kihívásokat. Ez tulajdonképpen nemcsak egy készség, amit bárki elsajátíthat, hanem egyfajta látásmód, életszemlélet, melyet az ember nem veszegethetetlen birtokol, hanem az őt érő kihívások, és az általa átélt élmények hatására folyamatosan fejleszt és alakít (Kegan, 1994).

A felvetett dilemmákra a konstruktív fejlődéselméleti koncepció nyújtja a megfelelő értelmezési keretet. Gondolatmenetünk szempontjából az elmélet általános megértésén túl különösen fontos, hogy azt a vezetővé fejlődés folyamatára tudjuk alkalmazni, tekintettel arra, hogy kutatásuk fókuszában a jelen kor fiatal vezetői rétege áll.

A konstruktív-fejlődési koncepció – melynek meghatározó alakja Robert Kegan (1980) – gondolatmenete szerint a fejlődés egy transzformációs folyamat, mely folyamatot a megértés könnyítése érdekében Kegan több szintre oszt (összesen 0+5 szint). Elgondolása szerint a fejlődés egy képzeletbeli spirális vonal mentén fokozatos előrehaladást mutat, így ha az egyén a fejlődési folyamat során egy fejlettségi szintet elér, onnan már vissza nem csúszik. Kegan szerint a fejlődési szint lényegét a jelentésadási folyamat adja meg: minél fejlettebb az egyén, a körülötte lévő világ annál nagyobb szeletét tudja értelmes jelentéssel felruházni. A jelentésadás alapja a szubjektum és az objektum és azok viszonya egymáshoz. A szubjektum egy olyan struktúra, amin keresztül az egyén szervezi és értelmezi megélt élményeit, az objektum a „megismerési és szervezési rendszerünk azon elemeit jelenti, amelyek a megélt élmény tartalmi aspektusaként foghatók fel, melyekre tudunk reagálni, amit tudunk kezelni, amire rá tudunk tekinteni, amiért felelősséget tudunk vállalni, amelyek egymáshoz viszonyulnak, kontrollálhatók, internalizálhatók, asszimilálhatók, kezelhetők” (Kegana, 1994, 32. o.). Ahogy az egyén egyik fejlődési szintről a másikra halad, az, ami az előző szinten szubjektum volt, az adott szinten objektummá válik. Ami objektummá vált, arra az egyén rálátást nyert. Minél több dologra van az egyénnek rálátása, annál magasabb szintre pozícionálható a

mentális komplexitás tekintetében, ezért hívjuk Kegan elméletét a mentális komplexitás elméletének (Kegan, 1982).

Az új típusú dinamikus vezetéselméleti modellek ezt a kegan-i gondolatmenetet veszik alapul, amikor a fejlődés folyamatára vonatkozó alapvetéseiket megfogalmazzák. Jellemző továbbá, hogy a modern statikus vezetéselméletek szerint (melyek gondolatmenete kutatásunk szempontjából szintén meghatározó) a jelen kor vezetője a gondolkodási érettség mellett az érzelmi funkciókat tekintve is érett. A modern statikus vezetéselméletek ezt magyarázandó több fogalommal dolgoznak, melyek között meghatározó a karizma, az autentikusság, az etikusság, a szolgálatkészség. Mindebből arra következtethetünk, hogy a vezető személyes jellemzői éppúgy meghatározóak a hatékony vezetővé válás szempontjából, mint a kognitív kapacitás (azaz a mentális komplexitás) fejlődése (Avolio, Bass és Jung, 1999; Ciulla, 1998; House és Jacobsen, 2001; King és Rothstein, 2010; Luthans és Avolio, 2003). A fentieket együttesen figyelembe véve úgy tűnik, a mentális komplexitás (azaz az egyén kognitív érettsége és összetettsége) az egyén személyes jellemzőivel együtt lesz meghatározó abból a szempontból, miként funkcionál vezetőként. A személyes jellemzők közül kutatásunk keretei között a személyiségvonások jelentőségére fogunk fókuszálni, úgy tűnik ugyanis, a mentális komplexitás mellett a személyiség jelentősége semmiképp nem hanyagolható el, ha a hatékony vezetéssel kapcsolatos kérdésekre akarjuk megtalálni a válaszokat (Bowler, Bowler és Phillips, 2009).

A mentális komplexitás elméletének kibontakozása egy több mint 30 éves kutatómunkára alapozódik, mely során Kegan a mentális komplexitás felnőttkori fejlődését vizsgálta, valamint azt, hogy a mentális komplexitás fejlettsége miként befolyásolja az egyén magánéletben és munkában mutatott boldogulását. Megállapította, hogy vannak nagyobb és kisebb mentális komplexitási fokkal jellemezhető felnőttek; a mentális komplexitás folyamatosan fejlődik; a szakaszok kulturközi állandósága jellemző. Kegan szerint a felnőttkor mentális komplexitási szintjei a Társas komplexitási szint (harmadik szint), az Individuális (Önirányító) komplexitási szint (negyedik szint) és az Individuális fölötti (Inter-individuális) komplexitási szint (ötödik szint). Mindegyik szint a világ működésének egy más értelmezését jelenti, mely értelmezési módok egymástól gyökeresen eltérnek. A különbségek minőségi jellegűek, és jól felismerhetők. Egyik szintről a másikra fokozatosan jut el az egyén, és két-két szint között úgynevezett „platók” vannak, amikor a fejlődés menete időszakosan lassul, leáll. Így maga a fejlődés folyamata a változás és a stabilitás váltakozásában bontakozik ki. Amikor a fejlődés során az egyén egy újabb szintet (platót) elér, a fejlődés előre haladása egy időre leáll. A mentális komplexitás fejleszthető, és fejlettségének mértéke befolyásolja az egyén hatékonyságát, azt, hogy az egyén milyen feltételek mellett tud igazán hatékonyan működni (Kegan, 1980; 1982).

A Társas komplexitási szinten az egyén által küldött információk tekintetében meghatározó az, hogy szerinte mások mit akarnak hallani. A Társas elme ugyanis érzékeny arra, hogy amit mond, az miként hat másokra, milyen következményekkel jár és hova vezet. Nagyon figyel arra, hogy az általa mondottak alapján vajon a másik milyen következtetéseket von le, így magában gyakran sokkal messzebbre viszi az általa elmondottak tartalmát, mint amit abból a másik valaha is levon következtetésként. És mivel a fogadás folyamatát igen sok külső tényező megzavarhatja, sokszor a Társas mentális komplexitási szintű egyén által küldött üzenet egészen más hatást ér el, mint amit ő gondolt.

Az Individuális (Önirányító) elme a véleményeket, értékeket, hiedelmeket és ideákat egy összetettebb szinten kezeli: értékeli, minősíti azokat, új értékeket és hiedelmeket hoz létre, ami által az élet egy sokkal önállóbb megélésére nyílik lehetősége. Az Önirányító elme tudatos vagy nem tudatos célokkal, irányvonallal, menetrenddel, állásponttal, stratégiával és elemzési képességgel rendelkezik. Tisztában van azzal, hogy amit ő képvisel, lehet valami kiváló, de akár hamvában holt elképzelés is, és azt is tudja, hogy ha valaki csatlakozik hozzá, az járhat nagyon jól, de nagyon rosszul is. Amikor az egyén ezen a mentális komplexitási szinten működik, akkor a bejövő információk az egyén egy sajátos szűrőjén haladnak keresztül. Ez azt jelenti, hogy a keresett információ előnyt élvez a nem keresettel szemben, illetve hogy az az információ, aminek relevanciája van, előbb kerül

megértésre. Az az információ, amit az egyén nem is keresett, és különösebb relevanciával sem bír, sokkal nehezebben jut át a szűrőn.

Az Individualitás fölötti (Inter-individuális) komplexitási szinten az egyén szintén rendelkezik „szűrővel”, de míg a negyedik szinten az egyén azonos saját szűrőjével, addig az ötödik szinten ez már nem jellemző. Ezen a szinten tehát az egyén már nem csak a szűrőn keresztül tudja szemlélni a világot, hanem a szűrőre is van rálátása. Az Individualitás fölötti komplexitási szinten az egyén folyamatosan értékeli és minősíti azt, ami körülötte zajlik, és tisztában van azzal, hogy mivel a világ folyamatosan változik, ami ma van, az nem biztos, hogy lesz holnap is. Ezen a szinten az egyén számára azok az információk a legrelevánsabbak, amelyek megkérdőjelezik aktuális mentális komplexitási szintjének megfelelőségét. Az Individualitás fölötti komplexitási szinten az egyén viszonylag sok információt kap, mert mások szívesen osztanak meg vele különféle tartalmakat. Az ilyen egyén minden információt értékeli, mert úgy véli, anélkül nem lehet tudni, mi az, ami igazán fontos. Ezek az emberek tisztában vannak azzal, hogy amit egyszer helyesnek minősítettek (pl. egy értéket vagy egy célt, egy tervet), adott esetben lehet, hogy felül kell írni, mert ezek a minősítések nem örök érvényűek. Ugyanígy gondolkodnak saját énjükről is, tisztában vannak azzal, hogy idővel ők maguk is változnak. Úgy vélik, a változás lehetőségének folyamatosan esélyt kell adni, és keresni kell azokat az információkat, amelyek releváns választ adnak arra, adott esetben szükség van-e változtatásra. Ezek az emberek a munkában is, és a magánéletben is így működnek, és vezetőként csapatukat is így működtetik (Kegan, 1980; 1982).

A komplexitás és a változások kezelésének készsége szempontjából alapvető az a szemlélet, hogy az az elmélet, rendszer, keret vagy ideológia, amit aktuálisan érvényesnek tekintünk, változhat. Ha az aktuális nem örök érvényű, akkor folyamatosan törekedni kell egy új értelmezési keret létrehozására, ami még több kérdésre meg tudja adni a választ. Ez egy olyan keretrendszer kell, hogy legyen, amin az egyén nemcsak keresztül tud látni, hanem amire maga is rálátással bír. Az aktuális keretrendszer tehát sohasem tekinthető egy befejezett produktumnak, sokkal inkább tekintendő viszont egy olyan alapnak, ami mentén el lehet indulni a további fejlődés irányában, legyen szó akár általános fejlődési folyamatról, akár a vezetővé fejlődés folyamatáról (Allen és Wergin, 2009; Kegan és Lahey, 1984).

III. A KUTATÁS CÉLJA

Ha Kegan gondolatmenetét vesszük alapul, megállapíthatjuk, hogy a 20. század mentális kihívásait kezelendő a Társas komplexitási szint jelentette az ideális működési módot. A 21. század azonban olyan üzleti, gazdasági, technikai és munkaerőpiaci változásokat hozott, aminek következtében a komplexitás egészen mást jelent ma, mint amit a 20. században jelentett, és ez egészen új készségek megjelenését teszi szükségessé. Napjainkra az innováció, az önmenedzselés, a személyes felelősségvállalás és az önirányítás alapvetően szükséges készségekké váltak, és nemcsak a vezetői szinteken, hanem mindenki számára, aki életének értelmes megélésére törekszik. Mind az egyén, mind a szervezetek világára igaz az, hogy a tudás, a gondolkodás összetettségének jelentősége soha nem látott mértékben felértékelődött, mert másként lehetetlen tartani azt a tempót, amit a világ fejlődése körülöttünk diktál. Ebben a felgyorsult világban azok tudnak jól működni, akik mindezen túl fokozott önállósággal, önirányítási készséggel, önbizalommal és kezdeményezőkésszeggel is rendelkeznek. Valójában mindez együtt jelenti a mentális komplexitás magas szintjét, aminek értékesége éppolyan nagy egy „átlagember”, mint egy vezető életében (Joiner és Josephs, 2007; Kegan, 1982; Kegan, 1994; Torbert, 2004).

A szervezeti és munkapszichológiai folyamatok szempontjából azonban a vezető egy kulcsszereplőnek tekinthető, hiszen állapota, működése, érettsége meghatározó a hozzá tartozó beosztottak és az általa menedzselte folyamatok szempontjából egyaránt. Érdekes aktuális jelenség, hogy az Y generáció munkaerőpiaci megjelenésével igen sok fiatal került vezetői pozícióban, akik az általános fejlődépszichológiai tényeket tekintve sok szempontból éretlenek arra, hogy vezetői pozícióban legyenek. Ugyanakkor a mentális komplexitás függvényében a vezetéshez való viszonyulás magyarázatul szolgálhat arra, miért is lehet jó egy fiatal is vezetői pozícióban. Feltételezésünk szerint

ugyanis a mentális komplexitás fejlettsége összefüggést mutat a vezetéshez való viszonyulással, és a mentális komplexitás mentén jól elkülöníthetővé válnak a különböző típusú egyének, akik a vezetéshez is másképp viszonyulnak. Nem gondoljuk ugyanakkor azt, hogy a vezetéshez való viszonyulás szempontjából a mentális komplexitás az egyetlen meghatározó tényező. Semmiképp nem elhanyagolható a személyiség szerepe, ami a vezetésre több szempontból is befolyással bír. Az ötfaktoros modell mentén célunk annak feltárása, minként alakul a személyiségprofil a különböző mentális komplexitású egyéneknél. A mentális komplexitás dimenziói mentén jól elkülöníthető klaszterek feltárása a célunk, amelyek vélhetően mind a személyiségjellemzőiket tekintve, mind a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásuk szempontjából különbözőek.

IV. HIPOTÉZISEK

IV.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSSAL ÖSSZEFÜGGŐ HIPOTÉZISEK

A Mentális Komplexitás Kérdőív kidolgozásával az egyik fő célunk az volt, hogy a korábbi kvalitatív eszközökön túl a mentális komplexitás mérésére kidolgozzunk egy kvantitatív mérőeszközt, ami a mentális komplexitás gyorsabb és egyszerűbb vizsgálatát teszi lehetővé. A Mentális Komplexitás Kérdőív fejlesztési folyamatától azt várjuk, hogy létrejön egy eszköz, amely a mentális komplexitás Társas, Individuális és Inter-individuális szintjeinek mérésére alkalmas.

1. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A LÉTREJÖVŐ MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ ITEMSTRUKTÚRÁJA ALKALMAS LESZ A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS HÁROM FELNÖTT SZINTJÉNEK (A TÁRSAS KOMPLEXITÁSI SZINTNEK, AZ INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTNEK ÉS AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTNEK) MÉRÉSÉRE.

A kegan-i elmélet (Kegan, 1980) alapján tudjuk, hogy a mentális komplexitás egyfajta érési folyamat részeként fejlődik. Kegan (1980) szerint a mentális komplexitás érése szempontjából nagyon fontos tényező az életkor, erre vonatkozóan ő feltételez úgynevezett életkori minimumokat is, amelyek alatt egy adott mentális komplexitási szint elérése „nem lehetséges”. Ugyanakkor az eredeti elmélet hangsúlyozza azt is, hogy a megélt élettapasztalatok mennyisége és minősége is meghatározó a mentális komplexitás fejlődése szempontjából.

2. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ALAKULÁSA ÖSSZEFÜGGÉST MUTAT AZ ÉLETKORRAL.

2/a. hipotézis: Feltételezzük, hogy az idősebbek között arányaiban több magasabb mentális komplexitású egyén lesz¹.

2/b. hipotézis: Ugyanakkor azt is várjuk, hogy mindhárom mentális komplexitási szint meg fog jelenni minden életkori sávban.

Az elmúlt két-három évtizedben az üzleti-gazdasági környezetben óriási léptékű változások mentek végbe. Az információs társadalmak születése miatt megváltozott az a szempontrendszer is, aminek az „ideális” dolgozó meg kell, hogy feleljen. Mára általánossá vált a szellemi tevékenység, és egy olyan gazdasági környezetben élünk, ahol állandóak a gyors változások, egyre több átütő eredményt tapasztalunk a tudományok és a technológia terén, és soha nem látott mértékben nőtt meg a versenyképesség fontossága. A mentális komplexitás magas szintjére éppen ezért fokozott mértékben van szükség a munkaerőpiac azon szektoraiban, ahol az üzleti-gazdasági fejlődés és a folyamatos innováció a versenyképesség záloga. A mentális komplexitás fejlettsége összefüggést

¹ A mentális komplexitás irodalmának klasszikus szóhasználatával éltünk itt: a Társas Komplexitási szintet tekintjük „alacsony” mentális komplexitási szintnek, az Individuális Komplexitási szintet és az Inter-individuális Komplexitási szintet „magas” mentális komplexitási szintnek.

mutat az egyén tapasztalataival. Az, hogy az egyén milyen tapasztalatokat szerzett korábban, milyen élményeket élt át, meghatározza jelentésadási módjának (mentális komplexitásának) összetettségét.

3. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ALAKULÁSA ÖSSZEFÜGGÉST MUTAT A MUNKATAPASZTALATTAL (MUNKÁBAN TÖLTÖTT ÉVEK SZÁMA) ÉS A MUNKAKÖRNYEZETTEL.

3/a. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a folyamatos innovációval és fokozott komplexitással jellemezhető üzleti-gazdasági szektorban dolgozókra a mentális komplexitása magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek.

3/b. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a több munkatapasztalattal rendelkezőkre (munkában eltöltött idő) a mentális komplexitás magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek), lesznek jellemzőek azokhoz képest, akiknek kevés munkatapasztalata van.

3/c. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a betöltött pozíció szintje is meghatározó lesz, és mivel a magasabb szintű pozíciók jellemzően összetettebb munkakört takarnak, feltételezzük, hogy ha magasabb pozíciót tölt be az egyén, a mentális komplexitás magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek rá inkább jellemzőek.

3/d. hipotézis: Elgondolásunk szerint a mentális komplexitás magasabb szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek azokra, akiknek több vezetői tapasztalata van.

3/e. hipotézis: Azt feltételezzük, a beosztottak száma is meghatározó lesz a mentális komplexitás alakulása szempontjából: a több beosztottal rendelkezőkre várhatóan a mentális komplexitás magasabb szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek, szemben a kevesebb beosztottal rendelkezőkre.

3/f. hipotézis: Ugyanakkor azt feltételezzük, hogy maga az aktuálisan betöltött vezetői státusz nem valószínűsít magasabb mentális komplexitási szinteket. A vezetői státuszt betöltők között egyaránt megjelenik a domináns Társas, Individuális és Inter-individuális komplexitási szint is.

IV.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK ÖSSZEFÜGGÉSÉRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK

McCauley és mtsai (2006) szerint egyre több kutatás fókuszál a mentális komplexitás más konstrukciókkal való összefüggésére, ezen kutatások közül az egyik irány fókusza a személyiség. Eredmény azonban még viszonylag kevés van, és azok is olyanok, amelyek a különbségeket a mentális komplexitási szint kvalitatív mérőeszközökkel meghatározott szintjei között próbálták feltárni (Strang és Kuhnert, 2009; Bowler, Bowler és Phillips, 2009). Éppen ezért fontos lenne látnunk, milyen összefüggések mutathatók ki a mentális komplexitás különböző szintjei és a személyiségvonások között. Ennek a hipotézisnek a vizsgálatával egy fontos lépést teszünk annak feltárása felé, hogyan viszonyul egymáshoz ez a két konstrukció (a mentális komplexitás és a személyiség): összefüggnek, függetlenek, vagy esetleg kiegészítő jelleggel bírnak?

4. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓI EGYÜTTJÁRÁST MUTATNAK A BIG FIVE SZEMÉLYISÉGDIMENZIÓKKAL.

4/a. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a Társas komplexitás pozitívan együttjár az Extraverzióval, a Barátságossággal, a Lelkiismeretességgel, a Neuroticitással, és negatívan együttjár a Nyitottsággal.

4/b. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy az Individuális komplexitás pozitívan együttjár a Lelkiismeretességgel, a Nyitottsággal, negatívan együttjár a Neuroticitással, míg az Extraverzióval és a Barátságossággal együttjárása pozitív, de gyenge lesz (nem meghatározó).

4/c. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy az Inter-individuális komplexitás pozitívan együttjár az Extraverzióval, a Barátságossággal, a Lelkiismeretességgel, a Nyitottsággal, és negatívan együttjár a Neuroticitással.

IV.3. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS ÖSSZEFÜGGÉSEIRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK

A mentális komplexitás és a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás irodalma számára fontos kérdés, milyen az a vezetői szerep, amivel a különböző mentális komplexitású egyének azonosulni tudnak. A modern vezetéselméletek egészen új értelmezést adtak a vezetésnek, a vezetői szerepnek. A vezetés feladatorientált tényezőit nem háttérbe szorítva ugyan, de egyre inkább kiemelik a vezető szerepét az egyén és a folyamatok fejlesztésében is. A modern vezetéselméleti koncepció az innovációt, a munkatársak fejlesztését, és az együttműködést, a csapatmunkát alapvető vezetői kompetenciaként definiálja (pl. Bryman, 1992). Elgondolásunk szerint a modern vezetéselmélet elveivel inkább a magasabb (azaz domináns Individuális és Inter-individuális Komplexitás) mentális komplexitású egyének tudnak azonosulni, amire alapozva az alábbi változók együttjárását feltételezzük.

5. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A TÁRSAS KOMPLEXITÁSRA A HAGYOMÁNYOS VEZETÉSI ELVEKKEL VALÓ AZONOSULÁS JELLEMZŐ, ÍGY A TÁRSAS KOMPLEXITÁS VÁRHATÓAN NEGATÍV EGYÜTTJÁRÁST MUTAT AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓIVAL. AZ INDIVIDUÁLIS ÉS AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSRA A MODERN VEZETÉSI ELVEKKEL VALÓ AZONOSULÁS JELLEMZŐ, ÍGY AZ INDIVIDUÁLIS ÉS AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS VÁRHATÓAN POZITÍV EGYÜTTJÁRÁST MUTAT AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓIVAL.

5/a. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a Társas Komplexitás negatív együttjárást mutat az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel.

5/b. hipotézis: Azt feltételezzük, az Individuális Komplexitás pozitívan együttjár a Feladatorientációval, az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel.

5/c. hipotézis: Azt feltételezzük, az Inter-individuális Komplexitás pozitívan együttjár az Együttműködéssel, a Kapcsolatorientációval, az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel.

IV.4. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS, A SZEMÉLYISÉG ÉS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS ÖSSZEFÜGGÉSEIRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK

Több kutatás próbálta feltárni, milyen jellegű különbségek mutathatók ki a különféle mentális komplexitású vezetők között a vezetés jellegzetességeire vonatkozóan. Spillet (1995) megállapította

például, hogy a Társas mentális komplexitású vezető nehezen delegál, ezzel ellentétben az Individuális vezető megvitatja a csoporttagokkal a teljesítményre vonatkozó elvárásokat, ezt követően pedig felelősséggel ruházza fel őket. Van Velsor és Drath (2004) érdekes eredménye, hogy a mentális komplexitási szinttől függően a vezető a vezetői szerep más-más aspektusát éli meg kihívásként. A Társas komplexitású vezető számára igazi kihívást jelent egy rosszul meghatározott szerep, vagy az, ha a csoport tagjai hozzá képest seniorok. Kihívás számára az is, ha kisebbségi helyzetbe kerül a csoporton belül, vagy egy fölérendelt személlyel együtt kell vezetnie. Éppilyen problémás számára az is, hogy stresszes helyzetben hitelesen prezentálja magát, vagy hogy megtalálja az egyensúlyt a munkahelyi és a magánéleti elvárások kereszttüzében. Az Individuális komplexitású vezető számára az egyik legnagyobb kihívás a Társas komplexitási szinten lévő kollégák megértése, valamint az, hogy a saját önrányított szempontjait összhangba hozza a többiek szempontjaival. Kegan és Lahey (1984) szerint az Individuális komplexitású vezetőnek azért okozhat nehézséget az autoriter magatartás, mert számára saját aktuális identitása a prioritás, amit nem is hajlandó megkérdőjelezni. E gondolatmenetnek megfelelően az Inter-individuális mentális komplexitási szinten lévő vezető az autoritást könnyebben gyakorolja azért, hogy mások fejlesztéséért felelősnek érzi magát. Azok a vezetői modellek, amelyek a közös vízió megfogalmazásának fontosságát hangsúlyozzák, valójában az Inter-individuális mentális komplexitású vezetőt tekintik ideálisnak. Fontos ugyanakkor az is, hogy egy ilyen vezető frusztráló lehet az alacsonyabb komplexitási szinten lévő egyének számára, mert azok az emberek beosztottként azt várják a vezetőtől, hogy fogalmazza meg a víziót, az elvárásait, a célokat (Kegan, 1994). Azok az emberek, akik megragadnak a Kegan szerint legáltalánosabbnak tekintett harmadik, Társas komplexitási szinten (változást nem preferáló, követő, másokra számító gondolkodás), számtalan olyan élethelyzettel szembesülnek, amivel nem tudnak megküzdeni (Kegan, 1994). Az Individuális komplexitási szinten az egyént az önrányító gondolkodás jellemzi, és az egyén igazi következetes vezető, problémamegoldó és önálló. Az ötödik, Inter-individuális komplexitási szinten az egyén meta-vezető, aki átkeretezéssel és az ellentmondások folyamatos kezelésével igazi problémamegoldóvá válik; kölcsönös függőségre törekszik.

A mentális komplexitás mellett a személyiség szerepét is meghatározónak tartjuk a vezetési elvek alakulása, a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából. Alábbi hipotéziseinket ennek megfelelően fogalmaztuk meg.

6. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓINAK ALAKULÁSÁT EGYÜTTESEN JELZIK ELŐRE A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A SZEMÉLYISÉG VÁLTOZÓI.

7. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLÁI MENTÉN TÖRTÉNŐ KLASZTERANALÍZIS ALAPJÁN ÚN. MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI PROFILOK BONTAKOZNAK KI, AMELYEK A STATISZTIKAI ELEMZÉSEK ALAPJÁN IS STABIL KLASZTEREKNEK BIZONYULNAK.

A kialakuló klaszterek várhatóan olyan típusokat írnak le, amelyek különböznek egymástól

7/a. hipotézis: a személyiségjellemzők és

7/b. hipotézis: az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából.

V. MINTA ÉS MÓDSZERTAN

V.1. MINTA

A hipotézisek vizsgálata érdekében elsősorban a fiatal felnőtt korosztály elérése volt a cél, tekintettel arra, hogy a jelenlegi fiatal felnőtt korosztály – az Y generáció – az, akik egyre növekvő számban vannak jelen a munkaerőpiacon, és akiket a modern kor gazdasági és munkaerőpiaci kihívásai egyre növekvő számban érinteni fognak. Ezen belül cél volt fiatal vezetők bevonása is, ugyanis a szakirodalomban leírtak alapján ők azok, akik vezetői pozíciójukból és az életkorukból fakadó jellegzetességek miatt leginkább érintettek a fenti kihívások által, így az ő esetükben különösen jelentős a mentális komplexitás kérdésköre. Ugyanakkor a mentális komplexitás a teljes mintán mérhető volt, és mivel az aktuálisan betöltött (vezetői) státusz egy aktuális állapotot jelöl, a pozíciótól függetlenül is lehetőségünk volt következtetések levonására és összefüggések feltárására. Mintánk a munkatapasztalat és a munkaerőpiaci szektor tekintetében is vegyes, ezzel szintén a kapcsolódó tapasztalatok hatásának vizsgálata a cél.

A fő kutatási fázisban (3. fázis) a végleges mintába 353 fő került. Az életkori minimum a teljes minta esetében 18 év volt, a maximum 40 év (átlag: 28,07 év; SD=7,148). A mintánkat életkori sávokra osztottuk, az első életkori csoportba tartoznak a 18-25 évesek, a második életkori csoportba tartoznak a 26-30 évesek, a harmadik életkori csoportba kerültek a 31-35 évesek, és a negyedik életkori csoportba kerültek a 36-40 évesek. Nemi eloszlás szempontjából a minta kiegyenlítettnek mondható, 155 férfi (44%) és 198 nő (56%) vett részt a vizsgálatban. A férfiak esetében az életkori minimum 18 év, a maximum 40 év (átlag: 25,27 év; SD=6,07), csakúgy, mint a nők esetében (átlag: 30,26 év; SD=7,178). Iskolai végzettség szempontjából a mintát két csoportra osztottuk. Az első csoportba 110 fő került középfokú végzettséggel, ez a minta 31%-át jelenti. 243 fő rendelkezett felsőfokú végzettséggel, ez a minta 69%-a. A vizsgálatban résztvevők munkatapasztalatára is rákérdeztünk. E szempont mentén négy csoportot különítettünk el: azokat, (a) akiknek nincs munkatapasztalata, (b) az 1-3 év munkatapasztalattal rendelkezőket (ők a pályakezdők), (c) a 4-10 év munkatapasztalattal rendelkezőket és a (d) több mint 10 év munkatapasztalattal rendelkezőket. A vizsgálati személyek 13,9%-a (49 fő) semmilyen munkatapasztalattal nem rendelkezik. A minta 34,8%-a (123 fő) rendelkezik 1-3 éves munkatapasztalattal, 21% (74 fő) rendelkezik 4-10 év munkatapasztalattal, míg 30,3% (107 fő) több mint 10 év munkatapasztalattal rendelkezik. A megszerzett munkatapasztalat átlaga e mintára nézve 2,68 év (SD=1,05). A munkahely típusa szerint négy csoportra osztottuk a mintát. A vizsgálati személyek 33,4%-ának (118 fő) jelenleg nincsen munkahelye. A közszférában dolgozik a minta 37,1%-a (131 fő), 25,5% (90 fő) dolgozik a versenyszférában és 4% (14 fő) nonprofit szervezetnél. Vezetői tapasztalata a mintából 153 főnek volt, ez a minta 43,3%-a. A vezetői tapasztalat szerinti eloszlás a teljes mintára nézve a következőképpen alakult: 200 főnek (56,7%) egyáltalán nem volt vezetői tapasztalata, 1-3 éves vezetői tapasztalattal rendelkezett a minta 24,4%-a (86 fő), 4-10 év vezetői tapasztalattal rendelkezett a minta 15,6% (55 fő) és 12 fő, a minta 3,4%-a rendelkezett több mint 10 év vezetői tapasztalattal. Rákérdeztünk arra is, a vizsgálati személy milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén. A minta 33,1%-ának (118 fő) jelenleg nincs munkahelye, beosztottként dolgozik a vizsgálati személyek 38,8%-a (137 fő), vezetőként kisebb csoportot (max. 5 fős) vezet a minta 14,2%-a (50 fő), nagyobb csoportot (több mint 5 főt) vezet a minta 13,9%-a (49 fő).

V.2. MÓDSZERTAN

V.2.1. AZ ELSŐ VIZSGÁLATI FÁZIS MÓDSZERTANA

Kutatásunk első fázisának célja volt a mentális komplexitás szintjeinek megismerése, valamint azon technika megismerése és elsajátítása, amely ez idáig rendelkezésre állt a mentális komplexitás szintjeinek feltárásához és vizsgálatához. Ebben a kutatási fázisban a Kegan részvételével működő kutatócsoport által kidolgozott Szubjektív-Objektív Interjútechnikát (*Subject-Object Interview; SOI*, Lahey és mtsai, 1988) alkalmaztuk. Az interjútechnika felhasználásával célul tűztük ki a vizsgálatba

bevonott személyek mentális komplexitási szintjének beazonosítását, továbbá az egyes szintekre jellemző tipikus megnyilvánulások feltárását, tekintettel arra, hogy a mentális komplexitás szintje elsősorban a kommunikáción, az egyén tipikus megnyilvánulásain keresztül jut kifejezésre. Az interjúanyagok elemzésével e vizsgálati fázis további célja az volt, hogy a megszerzett tudás és ismeretek felhasználásával előkészítsük kutatásunk kvantitatív vizsgálati részét. Ebben a vizsgálati fázisban 15 fiatal felnőtt vett részt. Interjúanyagainkat a Transana 2.53 és az Atlas.ti 6.0 programok segítségével elemeztük, és az elemzést eredménye alapján került sor a saját fejlesztésű Mentális Komplexitás Kérdőív első verziójának kidolgozására.

V.2.2. A MÁSODIK VIZSGÁLATI FÁZIS MÓDSZERTANA

A második vizsgálati fázisban kérdőíves módszert alkalmaztunk. A Mentális Komplexitás Kérdőív első verziója 192 kérdést tartalmazott, a kérdőívet 438 fővel vettük fel. A statisztikai elemzés alapján került sor a kérdőív végső, 27 ítemes verziójának kialakítására.

V.2.3. A HARMADIK VIZSGÁLATI FÁZIS MÓDSZERTANA

A harmadik vizsgálati fázisban került sor annak feltárására, hogy miként függ össze a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás a mentális komplexitás alakulásával és a személyiségjellemzőkkel.

V.2.3.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS MÉRÉSE

A mentális komplexitás méréséhez az első kérdőíves vizsgálati fázisban kifejlesztett Mentális Komplexitás Kérdőívet alkalmaztuk. Az állítások értékelését ötfokú Likert-skála mentén végezték el a vizsgálati személyek (1: Egyáltalán nem jellemző rám; 2: Inkább nem jellemző rám; 3: Néha jellemző rám, néha nem; 4: Inkább jellemző rám; 5: Nagyon jellemző rám). A kérdőív három skálán mér: Társas Komplexitás skála, Individuális Komplexitás skála és Inter-individuális Komplexitás skála. A skálapont az adott skálán belül értékelt itemek összpontszáma. A magasabb pontszám az adott skálán az adott gondolkodási jellemzők fokozott meglétére utal.

V.2.3.2. A SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK MÉRÉSE

A személyiség rövid vizsgálóeszközökkel történő mérése gyakran alkalmazott módszer olyan kutatásokban, ahol nem a személyiségszempontok jelentik a kutatás fókuszát (Gosling, Rentfrow és Swann, 2003). Tekintettel arra, hogy ez jelen kutatásban is fontos szempont volt, a személyiség mérésére a Big Five Inventory-t használtuk (John és Srivastava, 1999; Soto és John, 2009), mely magyar mintán is bemérésre került (Rózsa és mtsai, előkészületben).

A BFI magyarra fordított verziója (Rózsa és mtsai, előkészületben) az eredeti angol nyelvű verzióhoz (John és Donahue, 1998) megfelelően rövid mondatokat, állításokat tartalmaz, amelyek alkalmasak a prototipikus Big Five tulajdonságok szerinti értékelésre. A kérdőív állításaiban felhasznált melléknévek egyértelműen a Big Five dimenziók prototipikus markerei (John, 1989; John, 1990). A kitöltő egy ötfokú Likert skálán értékeli az állításokat (1: Egyáltalán nem értek egyet; 2: Inkább nem értek egyet; 3: Egyet is értek, meg nem is; 4: Egyetértek; 5: Teljesen egyetértek), a skálapont az adott skálán belül értékelt itemek átlagpontszáma.

V.2.3.3. A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS MÉRÉSE

A vezetés témakör kapcsán a célunk annak feltárása volt, hogyan vélekednek az egyének az ideális vezetővel kapcsolatban, mit tartanak az ideális vezető jellemzőinek. A vezetésre vonatkozó itemcsoport összeállításakor a modern vezetési koncepció alapelveit (Anderson, 1992; Bryman, 1992; Ciulla, 1998; House, 1976; Joiner és Josephs, 2007; Kegan és Lahey, 2009; King és Rothstein, 2010; Luthans és Avolio, 2003; Russel és Stone, 2002; Torbert, 2004) és az általános vezetési feladatokat vettük alapul (Kotter, 1999). A kérdéssor összeállításához olyan releváns mérőeszközöket, azok egy-egy skáláját alkalmaztuk, amelyek alkalmasak az adott dimenzió feltárására, és külföldi mintán már bemérésre kerültek. A kérdőív végső verziója hat skálán mér: Feladatorientáció; Együttműködés; Kapcsolatorientáció; Felelősségvállalás; Innováció; Hitelesség. A tételek értékelése ötfokú Likert-skála

(1: Egyáltalán nem értek egyet; 2: Inkább nem értek egyet; 3: Nem tudom eldönteni; 4: Inkább egyet értek; 5: Teljes mértékben egyet értek) mentén történik, a skálapont az adott skálán belül értékelt tételek átlagpontoszáma.

VI. EREDMÉNYEK

VI.1. AZ ELSŐ HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

A Mentális Komplexitás Kérdőív kialakítására egy feltáró, interjú-alapú kutatást követően került sor. A kérdőív belső szerkezetének vizsgálata két nagymintás kérdőíves vizsgálat során történt, az első vizsgálati minta 438 fős volt, a második vizsgálati minta 353 fős volt. A feltáró és a megerősítő faktoranalízist követően egy 27 ítemes kérdéssor jött létre, mely három skálából áll: Társas Komplexitás skála, Inter-Individuális Komplexitás skála és Individuális Komplexitás skála.

Az első mintavétel alapján (N=438) a kérdőív vizsgálatának statisztikai eredményei a következőképpen alakultak. A faktoranalízist követően (KMO=0,855; Bartlett: $p<0,001$) a kérdőív első skálája a Társas Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 6,342; megmagyarázott variancia: 20,851%; Cronbach Alfa: 0,921; Theta: 0,948. A kérdőív második skálája az Inter-Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 3,892; megmagyarázott variancia: 15,995%; Cronbach Alfa: 0,827; Theta: 0,835. A kérdőív harmadik skálája az Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 3,518; megmagyarázott variancia: 14,088%; Cronbach Alfa: 0,810; Theta: 0,805. Az összes megmagyarázott variancia: 51%. A második mintavétel alapján (N=353) a kérdőív vizsgálatának statisztikai eredményei a következők lettek. A faktoranalízist követően (KMO=0,836; Bartlett: $p<0,001$) a kérdőív első skálája a Társas Komplexitás skála, ahol faktor sajátértéke: 5,932; megmagyarázott variancia: 19,115%; Cronbach Alfa: 0,896. A kérdőív második skálája az Inter-Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 3,565; megmagyarázott variancia: 15,461%; Cronbach Alfa: 0,839. A kérdőív harmadik skálája az Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 2,915; megmagyarázott variancia: 11,395%; Cronbach Alfa: 0,755. Az összes megmagyarázott variancia: 45%. A megerősítő faktoranalízis eredményei szerint: $\chi^2/df=1,781$ ($p<0,001$); RMSEA=0,047; CFI=0,93; TLI= 0,922. A statisztikai elemzések eredménye szerint a kérdőív érvényes és megbízható.

Eredményeinknek megfelelően az első hipotézist igazoltnak tekintjük.

VI.2. A MÁSODIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Ezt a hipotézist az első vizsgálati minta mentén láttuk feltárhatónak, ez volt ugyanis az életkorilag vegyes minta, míg a második mintavétel során a vizsgálatba csak fiatal felnőtteket (max. 40 évig) vontunk be. Az első vizsgálati mintát (N=438) az életkor szerint két korcsoportra osztottuk. Azt tapasztaltuk, hogy a fiatal felnőttek csoportjára jellemző a Társas Komplexitás skálán (ami a klasszikus szakirodalmi értelmezés szerint alacsony mentális komplexitási szintnek minősül) mutatott magasabb érték az idősebb felnőttekhez képest ($U(1)=6537,5$; $p=0,001$). Az Inter-individuális Komplexitás skálán (ami a klasszikus szakirodalmi megfogalmazás szerint magas komplexitási szintnek minősül) viszont az idősebb felnőttek által mutatott magasabb érték jellemző a fiatal felnőttekhez képest ($U(1)=5623,5$; $p<0,001$). Az Individuális Komplexitás skálán nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget a két életkori csoport között. Az így elkülönített korcsoportok mentén megvizsgáltuk azt is, hogy mindkét csoportban jellemző-e, hogy a vizsgált személyek bizonyos százaléka magas értéket ér el, ami ellentmond Kegan (1980) azon megállapításának, hogy bizonyos mentális komplexitási szinteket csak bizonyos életkorhoz kötötten mutathat az egyén. Az eredmények szerint mindhárom mentális komplexitási szint dominanciájára találunk példát mindkét életkori sávban, tehát a különböző mentális komplexitási szintek – változó arányban – mindkét életkori sávban megjelentek.

Így második hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

VI.3. A HARMADIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Első vizsgálat (N=438) eredményei szerint a munkahely típusa (azaz a szektor) szerinti csoportosítás nem eredményezett szignifikáns különbséget a csoportok között. A második vizsgálatban (N=353) a munkahely típusa (azaz a szektor) mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbséget a munkahely típusa szerint képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők és a középszférában dolgozók szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=4,820$; $p=0,003$), az Inter-individuális Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket mutattak ($F(3)=7,839$; $p<0,001$). E szempont tekintetében vártuk azt, hogy a versenyszférában dolgozók mentális komplexitása magasabb lesz, de ilyen különbséget nem sikerült kimutatni a képzett csoportok között.

A munkatapasztalat szempontjából az első vizsgálat (N=438) eredménye alapján a Társas Komplexitás skálán és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatkozott szignifikáns különbség a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők és a kevés (1-2 év) munkatapasztalattal rendelkezők érték el magas értékeket ($\chi^2(3)=36,061$; $p<0,001$), az Inter-individuális skálán viszont a nagy (több mint 6 év) munkatapasztalattal rendelkezők mutattak magasabb értéket ($\chi^2(3)=26,396$; $p<0,001$). A második minta (N=353) eredményei szerint az Inter-individuális Komplexitás skálán szignifikáns különbség mutatkozott a képzett csoportok között: a több munkatapasztalattal rendelkezők ezen a skálán szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=12,492$; $p<0,001$).

A munkahelyi pozíció szerinti besorolás az első vizsgálat (N=438) eredményei szerint a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatott szignifikáns különbségeket. A Társas Komplexitás skálán magasabb értékeket értek el azok, akik beosztottként tevékenykednek ($\chi^2(5)=30,256$; $p<0,001$). Az Inter-individuális skálán a részlegvezető és az ügyvezető (tehát a magasabb) pozícióban tevékenykedők érték el a legmagasabb értéket ($\chi^2(5)=21,440$; $p=0,001$). A második vizsgálatban (N=353) a jelenlegi pozíció mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán elért átlagérték mutatott szignifikáns különbséget a képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkahellyel nem rendelkezők és a beosztottként dolgozók szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket értek el ($F(3)=5,791$; $p=0,001$), az Inter-individuális skálán a felsővezetők szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=11,796$; $p<0,001$).

Az első minta (N=438) vezetői tapasztalat szerinti bontása során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők érték el a legmagasabb értékeket a vezetői tapasztalattal rendelkezőkhöz képest ($\chi^2(3)=36,081$; $p<0,001$). Az Inter-individuális skálán a nagy (több mint 6 év) vezetői tapasztalattal rendelkezők érték el a legmagasabb értékeket, de a kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezők is magasabb értékeket értek el, mint a vezetői tapasztalattal egyáltalán nem rendelkező vizsgálati személyek ($\chi^2(3)=28,353$; $p<0,001$). A második vizsgálatban (N=353) a vezetői tapasztalat mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán elért átlagérték mutatott szignifikáns különbséget a képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők érték el a legmagasabb átlagértéket ($F(3)=4,298$; $p=0,005$), az Inter-individuális Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket mutattak ($F(3)=8,957$; $p<0,001$).

Az első mintavétel során (N=438) a beosztottak száma szerinti bontás alapján a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a beosztottakkal nem rendelkezők és a 11-20 fő beosztottal rendelkezők érték el a leginkább magas értékeket ($\chi^2(4)=29,730$; $p<0,001$), míg az Inter-individuális Komplexitás

skálán egyértelműen a sok (több mint 20 fő) beosztottal rendelkezők érték el magas értékeket ($\chi^2(4)=21,963$; $p<0,001$). A második vizsgálatban ($N=353$) az Inter-individuális skálán a felsővezetők (min. 5 beosztott) szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=11,796$; $p<0,001$).

Az első minta ($N=438$) eredményei alapján a jelenleg betöltött vezetői pozíció szerinti bontás szignifikáns különbségeket mutatott a csoportok között a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán. A Társas Komplexitás skálán magasabb értékeket értek el azok, akik jelenleg nem töltenek be vezetői pozíciót ($U(1)=96660,5$; $p<0,001$), az Inter-individuális Komplexitás skálán viszont a jelenleg vezetői pozíciót betöltők érték el szignifikánsan magasabb értékeket ($U(1)=10144$; $p<0,001$).

Összefoglalva a harmadik hipotézishez kapcsolódó feltételezéseinket megállapíthatjuk, hogy a harmadik hipotézist részben igazoltnak tekinthetjük. Feltételezésünkkel ellentétben azonban a versenyszférában dolgozóakra nem volt jellemző a mentális komplexitás magas szintje (3/a. hipotézis). A második vizsgálat eredménye szerint meghatározó, hogy az egyén egyáltalán dolgozik-e, a dolgozók esetében magasabb az Inter-individuális Komplexitás szintje, míg a nem dolgozóknál a Társas Komplexitás szintje mutat magas értéket, és a Társas Komplexitás magas értéke jellemző a közszférában dolgozóakra is. A 3/b. hipotézist igazoltnak tekintjük: a több munkatapasztalat a mentális komplexitás magas (magas Inter-individuális Komplexitási érték) szintjével jár együtt. A betöltött pozícióval kapcsolatos feltételezésünk is igazolódott (3/c. hipotézis): a magasabb (komplexebb) pozíció a mentális komplexitás magasabb (Inter-individuális Komplexitás) szintjével jár együtt. Igazoltnak tekinthető a vezetői tapasztalat mértékére vonatkozó 3/d. hipotézis is, ugyanis minél több vezetői tapasztalata van az egyénnek, annál valószínűbb, hogy magas mentális komplexitás értéket ér el (magas pontszám az Inter-individuális Komplexitás skálán). Igazoltnak tekintjük a beosztottak számára vonatkozó (3/e.) hipotézist is, a több beosztottal rendelkezőknél jellemző volt az Inter-individuális Komplexitás magas szintje, ami jól értelmezhető, ha figyelembe vesszük, hogy ez a komplexitási szint a csapatmunkára való nyitottsággal jellemezhető leginkább. A 3/f. hipotézis nem igazolódott, az eredmények szerint az aktuálisan betöltött vezetői pozíció meghatározó, és akik jelenleg vezetők, azoknál jellemzőbb volt az Inter-individuális Komplexitás magas szintje.

VI.4. A NEGYEDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

A Társas Komplexitás erős negatív együttjárást mutat az Extraverzióval ($r=-0,44$; $p<0,001$), gyenge, de szintén negatív együttjárást mutat a Barátságossággal ($r=-0,15$; $p=0,005$) és a Lelkiismeretességgel ($r=-0,19$; $p<0,001$). A Neuroticitással pozitív együttjárást mutat, ami tendenciaszerű ugyan, de szignifikáns ($r=0,27$; $p<0,001$), és erős negatív együttjárást mutat a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r=-0,45$; $p<0,001$). A Társas Komplexitás változó személyiségjellemzőkkel mutatott együttjárásait az 1. sz. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A Társas Komplexitás változó együttjárásai a személyiségjellemzőkkel

	EXTRAVERZIÓ	BARÁT-SÁGOSSÁG	LELKIISMERE-TESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
Társas Komplexitás Pearson r	-,439	-,151	-,187	,276	-,450
Szignifikancia szintje	,000	,005	,000	,000	,000

Az Individuális Komplexitás csak a Lelkiismeretességgel ($r=0,16$; $p=0,003$) és a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r=0,22$; $p<0,001$) mutat szignifikáns együttjárást, mindkettővel pozitív, de nem túl erős ez az együttjárás. Az Extraverzióval ($r=0,06$; $p=0,261$) és a Barátságossággal ($r=0,02$; $p=0,719$) az Individuális Komplexitás együttjárása gyenge, de pozitív, a Neuroticitással ($r=-0,20$;

$p=0,715$) negatív együttjárást mutat. Az Individuális Komplexitás változó személyiségjellemzőkkel mutatott együttjárásait a 2. sz. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Az Individuális Komplexitás változó együttjárásai a személyiségjellemzőkkel

	EXTRAVERZIÓ	BARÁT-SÁGOSSÁG	LELKIISMERE-TESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
Individuális Komplexitás Pearson r	,060	,019	,158	-,020	,222
Szignifikancia szintje	,261	,719	,003	,715	,000

Az Inter-individuális Komplexitás erős pozitív együttjárást mutat az Extraverzióval ($r=0,43$; $p<0,001$), a Barátságossággal ($r=0,61$; $p<0,001$), a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r=0,35$; $p<0,001$). A Lelkiismeretességgel és a Neuroticitással való együttjárása szignifikáns ugyan, de gyenge. A Lelkiismeretességgel az Inter-individuális Komplexitás együttjárása pozitív ($r=0,18$; $p=0,001$), a Neuroticitással negatív ($r=-0,20$; $p<0,001$). Az Inter-individuális Komplexitás változó személyiségjellemzőkkel mutatott együttjárásait a 3. sz. táblázat szemlélteti.

3. táblázat: Az Inter-individuális Komplexitás változó együttjárásai a személyiségjellemzőkkel

	EXTRAVERZIÓ	BARÁT-SÁGOSSÁG	LELKIISMERE-TESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
Inter-individuális Komplexitás Pearson r	,432	,616	,181	-,198	,347
Szignifikancia szintje	,000	,000	,001	,000	,000

Összességében megállapíthatjuk, hogy a mentális komplexitás és a személyiség változói között több esetben sikerült szignifikáns együttjárásokat feltárni. A Társas Komplexitással kapcsolatos eredmények azt igazolják, hogy a személyiségjellemzőket tekintve a Társas Komplexitás skálán magas eredményeket elérők nem kifejezetten „társas lények”, hiszen a Társas Komplexitás negatív együttjárást mutat az Extraverzióval is és a Barátságossággal is. Így az erre vonatkozó hipotézist nem sikerült igazolni, és érdemes azon elgondolkodni, helytálló-e ez a megnevezés, és nem lenne-e célszerűbb – a szakirodalomban szintén megjelenő – „Dependens” vagy a „konzervatív” fogalmat használni a „Társas” helyett erre a mentális komplexitási jellemzőre. Az Individuális Komplexitással és az Inter-individuális Komplexitással kapcsolatos elvárásaink igazolódtak.

Így a negyedik hipotézist részben igazoltnak tekintjük.

VI.5. AZ ÖTÖDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

A Társas Komplexitás erős együttjárást csak az Innovációval mutat, a két változó együttjárása negatív ($r=-0,41$; $p<0,001$). A Társas Komplexitás szignifikáns, de gyenge együttjárást mutat az Együtműködéssel ($r=-0,20$; $p<0,001$), a Kapcsolatorientációval ($r=-0,18$; $p=0,001$), a Felelősségvállalással ($r=-0,14$; $p=0,007$) és a Hitelességgel ($r=-0,15$; $p=0,003$). A Társas Komplexitás Feladatorientációval való együttjárása nem szignifikáns és igen gyenge ($r=-0,07$; $p=0,19$). Érdekes ugyanakkor, hogy a Társas Komplexitás a modern vezetési jellemzők mindegyikével negatív

együttjárást mutat. A Társas Komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 4. sz. táblázat szemlélteti.

4. táblázat: A Társas Komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	FELADAT- ORIENTÁCIÓ	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	KAPCSOLAT- ORIENTÁCIÓ	INNOVÁCIÓ	FELELŐSSÉG- VÁLLALÁS	HITELESSÉG
Társas Komplexitás Pearson r	-,071	-,204	-,181	-,416	-,144	-,156
Szignifikancia szintje	,185	,000	,001	,000	,007	,003

Az Individuális Komplexitás erős pozitív együttjárást mutat a Kapcsolatorientációval ($r=0,36$; $p<0,001$), a Felelősségvállalással ($r=0,34$; $p<0,001$) és a Hitelességgel ($r=0,33$; $p<0,001$). Az Individuális Komplexitás együttjárása a Feladatorientációval szignifikáns, de nem túl erős ($r=0,20$; $p<0,001$), csakúgy, mint az Együttműködéssel ($r=0,26$; $p<0,001$) és az Innovációval ($r=0,26$; $p<0,001$). Az Individuális Komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 5. sz. táblázat szemlélteti.

5. táblázat: Az Individuális Komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	FELADAT- ORIENTÁCIÓ	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	KAPCSOLAT- ORIENTÁCIÓ	INNOVÁCIÓ	FELELŐSSÉG- VÁLLALÁS	HITELESSÉG
Individuális Komplexitás Pearson r	,197	,259	,360	,261	,344	,327
Szignifikancia szintje	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Az Inter-individuális Komplexitás erős pozitív együttjárást a Kapcsolatorientációval ($r=0,31$; $p<0,001$) és az Együttműködéssel ($r=0,33$; $p<0,001$) mutat. Az Innovációval ($r=0,29$; $p<0,001$), a Felelősségvállalással ($r=0,21$; $p<0,001$) és a Hitelességgel ($r=0,21$; $p<0,001$) mutatott együttjárása szintén szignifikáns, de nem annyira erős. A Feladatorientációval mutatott együttjárása gyenge, de szignifikáns ($r=0,12$; $p=0,024$). Az Inter-individuális Komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 6. sz. táblázat szemlélteti.

6. táblázat: Az Inter-individuális Komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	FELADAT- ORIENTÁCIÓ	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	KAPCSOLAT- ORIENTÁCIÓ	INNOVÁCIÓ	FELELŐSSÉG- VÁLLALÁS	HITELESSÉG
Inter-individuális Komplexitás Pearson r	,120	,333	,312	,297	,215	,214
Szignifikancia szintje	,024	,000	,000	,000	,000	,000

Az eredményeink igazolják feltevéseinket, a Társas Komplexitás esetében a vezetés skálákkal való negatív együttjárást tapasztaltuk, ami arra enged következtetni, hogy ezt a mentális komplexitási

szintet inkább a hagyományos vezetési elvekkel való azonosulás jellemzi, míg az Individuális és az Inter-individuális Komplexitás jellemzően pozitív együttjárásokat mutatott a vezetési skálákkal, ami a modern vezetési elvekkel való azonosulásra utal.

Így ötödik hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

VI.6. A HATODIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás faktorait meghatározó tényezők között minden esetben megtalálható valamely mentális komplexitási és/vagy személyiség változó.

A Feladatorientáció alakulása szempontjából azonban összességében nem az általunk mért változók a leginkább meghatározóak, ezt támasztja alá az is, hogy – az általunk mért összes változót figyelembe véve is – a Feladatorientáció alakulása szempontjából az Individuális Komplexitás és a Lelkiismeretesség csak a meghatározó, de ez a két változó együtt is csak a Feladatorientáció 5,3%-át magyarázza (Individuális Komplexitás $\beta=0,175$, Lelkiismeretesség $\beta=0,141$; Adj. $R^2=0,053$). Ezen értékek arra engednek következtetni, hogy az Individuális Komplexitás és a Lelkiismeretesség egyaránt pozitívan jósolja be a Feladatorientációt. Ez az eredmény jól értelmezhető, ha figyelembe vesszük, hogy egy Individuális Komplexitással jellemezhető egyén számára fontos az egyéni teljesítmény, és azt vallja, leginkább ő az, aki tehet saját sikere, fejlődése, eredményessége érdekében. A Lelkiismeretesség részben szintén a feladatok teljesítéséről, azok precíz és pontos, határidőre történő megoldásáról szól. A modell gyengesége azonban arra enged következtetni, hogy a Feladatorientáció varianciáját elsősorban nem az általunk mért változók határozzák meg.

Az Együttműködés változó alakulása szempontjából négy másik változó tekinthető jelentősnek: az Inter-individuális Komplexitás, az Individuális Komplexitás, a Társas Komplexitás és a Barátságosság. A négy változó együtt az Együttműködés változó varianciájának 18,7%-át magyarázza (Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,204$; Individuális Komplexitás $\beta=0,245$; Társas Komplexitás $\beta=-0,144$; Barátságosság $\beta=0,128$; Adj. $R^2=0,187$). Az Inter-individuális Komplexitás, az Individuális Komplexitás és a Barátságosság pozitívan, a Társas Komplexitás negatívan jósolja be az Együttműködést. Az Együttműködés a közös munkáról, a közös erőfeszítésről, a csapat sikereihez való egyéni hozzájárulás fontosságáról szól. Az Inter-individuális Komplexitás legfőbb jellemzője a csapatban gondolkodás, valamint a csapat erejének felhasználása az eredmények érdekében. Ugyanakkor ez nem zárja ki az egyéni erőfeszítés és szerepvállalás meghatározó jellegét sem, ezért fontos változó a modellben az Individuális Komplexitás. A Társas Komplexitás a változástól, az aktivitástól való szorongással jár együtt, magasabb szintje esetünkben az Együttműködés háttérbe szorulását jelzi előre. A Barátságosság szerepe az Együttműködés meghatározásában szintén jól értelmezhető, hiszen a Barátságosság előre jelzi mások segítségét, támogatását, a közös eredményekhez való hozzájárulásra való hajlandóságot.

A Kapcsolatorientáció alakulását az Individuális Komplexitás, az Extraverzió, az Inter-individuális Komplexitás és a Lelkiismeretesség jelzi előre. A négy változó együtt a Kapcsolatorientáció varianciájának 26,1%-át magyarázza (Individuális Komplexitás $\beta=0,311$; Extraverzió $\beta=0,154$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,193$; Lelkiismeretesség $\beta=0,162$; Adj. $R^2=0,261$). A Kapcsolatorientáció az emberi kapcsolatok fontosnak tartására és az emberekkel kapcsolatos dolgokra való odafigyelésről szól. Az Extraverzió a „társas lét”, a társaság, a közösségi események preferálására utal. Az Inter-individuális Komplexitás a csapat-lét, a közösen elért sikerek fontosnak tartásáról szól, ami egy kapcsolatorientált gondolkodásmódra utal. A Lelkiismeretesség bejósoló ereje is jól értelmezhető, hiszen a Lelkiismeretesség nemcsak a feladatokra irányulhat, hanem az emberi kapcsolatokra is, ahol éppoly fontos a precizitás, a pontosság, a másik tiszteletben tartása. Az Individuális Komplexitás előrejelző ereje leginkább azzal hozható összefüggésbe, hogy a magas mentális komplexitás az önfejlesztés, az önálló működés, és az egyén önmagához való hűségének magas szintjéről szól, aminek része az is, hogy az egyén a kapcsolati tényezők szempontjából is igyekszik magát tartani ezekhez az elvekhez.

Az Innováció varianciájáért a Nyitottság a tapasztalatokra, a Társas Komplexitás, az Individuális Komplexitás, a Lelkiismeretesség és az Inter-individuális Komplexitás felel az általunk vizsgált változók közül. Ez az öt változó együttesen az Innováció varianciájának 34,1%-át magyarázza (Nyitottság a tapasztalatokra $\beta=0,273$; Társas Komplexitás $\beta=-0,248$; Individuális Komplexitás $\beta=0,177$; Lelkiismeretesség $\beta=0,127$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,110$; Adj. $R^2=0,341$). A Nyitottság a tapasztalatokra személyiségvonás hozzájárulása az Innováció varianciájához jól értelmezhető, hiszen az Innováció a fejlesztésről, az újdonságokra való nyitottságról szól, míg a Nyitottság a tapasztalatokra személyiségvonás az élményekre, a megújulásra, a kutatásra, a fejlesztésre való törekvést fedi le. A Társas Komplexitás β értéke negatív, ami szintén jól értelmezhető, hiszen a Társas Komplexitás a változástól való szorongásról szól elsősorban, valamint arról, hogy az egyén nem szeret változtatni a már megszokott és bejáratott rutinokon, ami az Innovációval valóban ellentmondásban áll. Az Individuális Komplexitásnak része az önfejlesztésre, az ön-megújításra való törekvés, ezért indokolt, hogy az Innováció varianciájának alakulásához ez a változó is hozzájáruljon. A Lelkiismeretesség feltételezhetően a feladatvégzéssel kapcsolatos igényesség miatt, az Inter-individuális Komplexitás pedig a csapat és az együttműködés innovációban betöltött jelentősége miatt került bele a modellbe.

A Felelősségvállalás változó varianciájáért az általunk vizsgált változók közül négy felelős: az Individuális Komplexitás, a Lelkiismeretesség, az Inter-individuális Komplexitás és az Extraverzió. Ez a négy változó együtt a Felelősségvállalás varianciájának 20%-át magyarázza (Individuális Komplexitás $\beta=0,301$; Lelkiismeretesség $\beta=0,183$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,111$; Extraverzió $\beta=0,115$; Adj. $R^2=0,200$). A Felelősségvállalást jól magyarázza az Individuális Komplexitás, hiszen ez a mentális komplexitási jellemző az önállóságról, az egyén önmagáért és a folyamatokért való felelősségvállalásáról is szól. Ezt erősíti a Lelkiismeretesség, ami számunkra megerősíti, hogy a Felelősségvállaló egyén lelkiismeretes, precíz és pontos. Az Inter-individuális Komplexitás és az Extraverzió szerepvállalását a magyarázó modellben az indokolja, hogy a Felelősségvállalásnak része lehet a másokért való felelősségvállalás is, és ezen két változónak erős a társas jellege.

A Hitelesség változó alakulását az általunk vizsgált változók közül a három mentális komplexitási változó magyarázza, összességében a Hitelesség változó alakulásának 15,1%-áért felelősek ezek a változók (Individuális Komplexitás $\beta=0,318$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,161$; Társas Komplexitás $\beta=-0,126$; Adj. $R^2=0,151$). A Hitelesség magyarázatában az Individuális Komplexitás magyarázó ereje a leginkább meghatározó, ami jól értelmezhető, hiszen az Individuális Komplexitás szintje jelzi azt, hogy az egyén mennyire képes önállóan működni, felvállalni és elfogadni önmagát. Az Inter-individuális Komplexitás is a saját elgondolások és meggyőződések képviselésével és közvetítésével jár, csak míg az Individuális Komplexitás esetében a fókusz maga az egyén, addig az Inter-individuális Komplexitás azzal függ össze, ahogyan az egyén önmagával, mint egy csapat tagjával azonosul. A Társas Komplexitás β értéke negatív, ez azt jelenti, hogy minél magasabb az egyén Társas Komplexitási szintje, annál kevésbé tud azonosulni a Hitelességgel együttjáró működésmóddal.

Hatodik hipotézisünkben azt vártuk, hogy a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők előrejelzik a vezetés változóinak varianciáját. Feltételezésünket nagyrészt igazoltnak tekinthetjük, bár a Feladatorientáció esetében meglehetősen gyenge modellt kaptunk, ami arra enged következtetni, hogy ezt a változót nem az általunk mért változók jelzik előre. Ugyanakkor biztatóak az eredmények abban a tekintetben, hogy az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás minden tényezője – kisebb vagy nagyobb mértékben – előrejelezhető a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők alapján. Így a hatodik hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

VI.7. A HETEDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

A klaszterek kialakításához a Mentális Komplexitás Kérdőív skáláin elért értékeket vettük alapul. A hierarchikus klaszteranalízis eredménye révén láthatóvá vált, hogy esetünkben a három-, a négy-, illetve az ötklaszteres megoldás alkalmazható a mintára, melyek közül összességében a mintára a

háromklaszteres megoldás bizonyult értelmezhetőnek. A végleges klaszterközéppontokat a K-közép (stepwise) módszerrel alakítottuk ki (7. sz. táblázat).

7. táblázat: Klaszterek a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái alapján

	1. klaszter (N=155; 43,9%)	2. klaszter (N=108; 30,6%)	3. klaszter (N=90; 25,5%)
Inter-individuális Komplexitás	35,44 (közepes)	39,27 (magas)	28,62 (alacsony)
Társas Komplexitás	20,42 (alacsony)	28,11 (közepes)	31,33 (magas)
Individuális Komplexitás	34,17 (közepes)	37,03 (közepes)	34,69 (közepes)

Az első klaszterbe 155 fő került, ez a teljes minta 43,9%-a. Az első klaszter átlagéletkora 27,95 év (SD=6,92). Ebbe a klaszterbe 70 férfi (klaszter 45,2%-a) és 85 nő (klaszter 54,8%-a) került. 42 (27,1%) személy középfokú végzettséggel rendelkezik, 113 fő (72,9%) felsőfokú végzettséggel. Az ebbe a klaszterbe tartozókra a közepes Inter-individuális Komplexitás (z-score=0,11), az alacsony Társas Komplexitás (z-score=-0,77) és a közepes Individuális Komplexitás (z-score=-0,23) jellemző. Mindez arra enged következtetni, hogy az 1. klaszterbe tartozók a csapatmunkát másodlagosnak tartják, és elsősorban önmagukban és saját erejükben hisznek. Nem félnek a változástól, sőt keresik a változtatás és a fejlesztés lehetőségét. Ezért ezt a klasztert „kezdemenyező individualistának” neveztük el. Rájuk az Extraverzió átlagos, a Barátságosság átlagos és a Lelkiismeretesség átlagos szintje jellemző. Neuroticitásuk alacsony, a Nyitottság a tapasztalatokra érték esetükben átlagos, de mindkét másik klaszternél magasabb értéket értek el ezen a skálán. A modern vezetési jellemzőkkel kapcsolatban ez a klaszter átlagos-magas értékeket mutat, általában alacsonyabb értékeket, mint a 2. klaszter, de magasabbakat, mint a 3. klaszter. E klaszter esetében a kapcsolati fókuszú vezetési jellemzők (Együttműködés, Kapcsolatorientáció) alacsonyabb értékeket mutatnak, mint a 2. klaszternél. Esetükben azonban magasabb az Innováció skálán elért érték, ami a fejlesztés fontosságára utal.

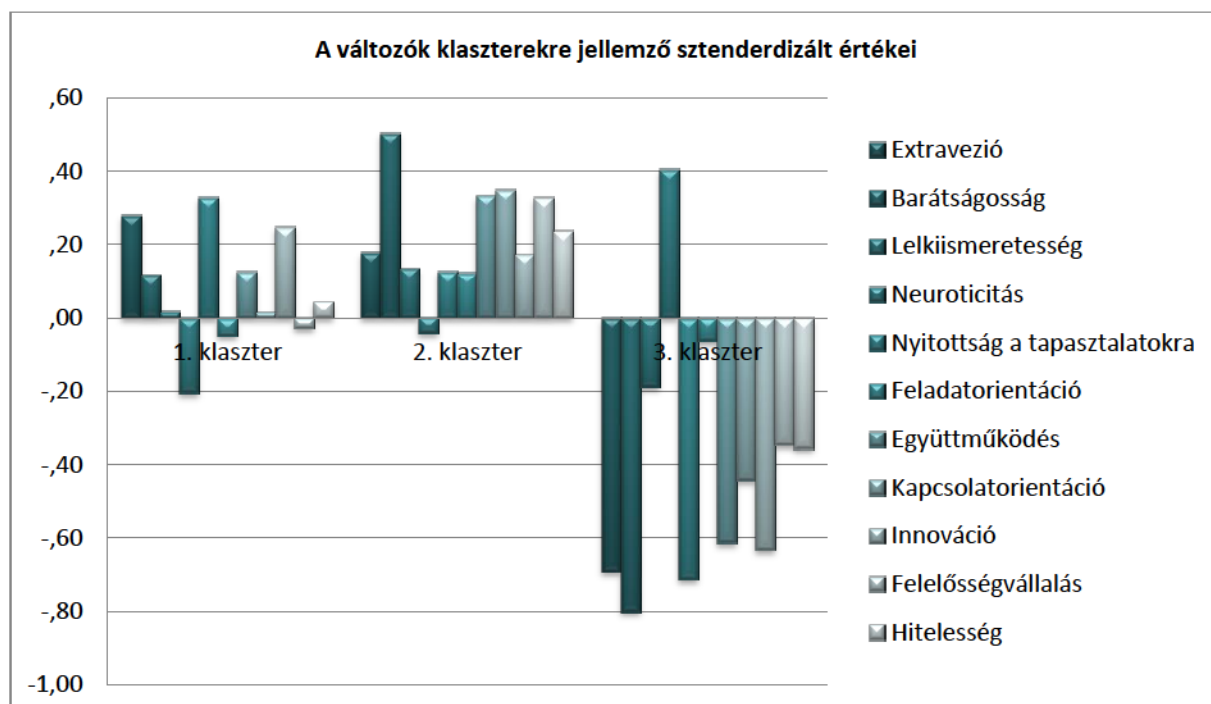
A második klaszterbe 108 fő került, ez a teljes minta 30,6%-a. A 2. klaszter átlagéletkora 29,95 év (SD=7,40). Ebbe a klaszterbe 35 férfi (32,4%) és 73 nő (67,6%) került. Középfokú végzettséggel rendelkezik a klaszter 23,1%-a (25 fő), felsőfokú végzettséggel a klaszter 76,9%-a (83 fő). Az ebbe a klaszterbe tartozókra a magas Inter-individuális Komplexitás (z-score=0,83), a közepes Társas Komplexitás (z-score=0,38) és a közepes Individuális Komplexitás (z-score=0,42) jellemző. Mindez arra utal, hogy ezen klaszter tagjai a csapat erejében hisznek, és az a céljuk, hogy amit csak lehet, a csapat erejét és lehetőségeit kihasználva tudjanak elérni. Úgy vélik, az egyéni korlátok jól kompenzálhatók a csapatmunka révén, értéknek tekinti mások facilitálását, és úgy vélik azáltal ők maguk is tudnak fejlődni. Ezért kapta ez a klaszter a „barátságos csapatjátékos” elnevezést. Rájuk alacsony Neuroticitás, igen magas Barátságosság, átlagos Extraverzió, átlagos Nyitottság a tapasztalatokra és átlagos Lelkiismeretesség jellemző. Az ideális vezetési jellemzők mindegyikén átlagos vagy magas értéket mutatnak, azaz a modern vezetési elveket fontosnak tartják, és azokkal azonosulni tudnak. A kapcsolati fókuszú skálákon „a barátságos csapatjátékosok” érték el a legmagasabb értékeket, az Együttműködés és a Kapcsolatorientáció jellemző erre a csoportra. Fontosnak tartják továbbá az Innovációt, a Felelősségvállalást és a Hitelességet is a vezetés során.

A harmadik klaszterbe 90 fő került, ez a teljes minta 25,5%-a. A 3. klaszter átlagéletkora 26,01 év (SD=6,70). 50 férfi (55,6%) és 40 nő (44,4%) került ebbe a csoportba. 43 fő középfokú végzettséggel rendelkezik, ez a teljes minta 47,8%-a, 47 fő felsőfokú végzettségű, ez a minta 52,2%. Az ebbe a klaszterbe tartozókra az alacsony Inter-individuális Komplexitás (z-score=-1,18), a magas Társas Komplexitás (z-score=0,86) és a közepes Individuális Komplexitás (z-score=-0,11) jellemző. Az ebbe a klaszterbe tartozók inkább egyénileg szeretnek tevékenykedni, csapatmunkában nem érzik magukat kompetensnek. Tartanak a változástól, hatására elbizonytalanodnak, ezért kerülnek azt, és inkább a jól megszokott és kipróbált körülményeket és feltételeket részesítik előnyben. Ezt a klasztert

„konzervatív teljesítőnek” neveztük el. Ezen klaszter tagjaira magas Neuroticitás jellemző, ami az érzelmi bizonytalanság magas szintjére utal, továbbá esetükben alacsony az Extraverzió, a Barátságosság és a Nyitottság a tapasztalatokra érték, míg a Lelkiismeretesség átlagos értéket mutat. Az ideális vezetést jellemző skálákon a másik két klaszterhez képest alacsonyabb értékeket értek el, azaz a modern vezetés elveivel nehezen azonosulnak: Feladatorientációjuk átlagos, az Együttműködés, a Kapcsolatorientáció, az Innováció, a Felelősségvállalás és a Hitelesség skálákon alacsony értéket mutatnak.

Tekintettel arra, hogy a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái mentén történő klaszteranalízis révén sikerült statisztikailag is stabil klasztereket elkülöníteni, amelyek mind a személyiségjellemzők, mind az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából különböznek egymástól (1. sz. ábra), kijelenthetjük, hogy a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái mentén ún. Mentális Komplexitási Profilok alakíthatók ki.

1. ábra: A változók klaszterekre jellemző sztenderdizált értékei



Így hetedik hipotézisünket igazoltnak tekinthetjük.

VII. DISZKUSSZIÓ

A szervezeti és a munkapszichológiai folyamatok szempontjából a vezető egy kulcsszereplőnek tekinthető, hiszen aktuális állapota, tartós jellemzői, működési sajátosságai meghatározóak mind a hozzá tartozó beosztottak, mind az általa menedzselte folyamatok szempontjából. Az Y generáció munkaerőpiaci megjelenésével igen sok fiatal kerül vezetői pozícióban, akik az általános fejlődépszichológiai jellemzőik miatt a vezetői szerep kapcsán is számtalan nehézséggel szembesülnek, ugyanakkor a munkaerőpiac és a szervezetek aktuális elvárásait tekintve sok szempontból fokozottan alkalmasak vezetői pozíciók betöltésére. Ez az érdekes jelenség volt az, ami figyelmünket az elmúlt évek tapasztalatai során megragadta, és amivel kapcsolatban megfogalmazódott számtalan kérdést jelen kutatás keretei között próbáltunk meg megválaszolni.

Gondolatmenetünket a konstruktív fejlődésemélet és az új típusú dinamikus vezetéselméleti modellek alapvetéseire építettük fel. A mentális komplexitás jelentősége mellett hangsúlyoztuk a személyiségjellemzők számottevő befolyását is arra vonatkozóan, miként gondolkodik az egyén az ideális vezetéssel kapcsolatban.

A mentális komplexitás elméletének kibontakozása egy több mint 30 éves kutatómunkára alapozódik, mely során Kegan (1980; 1982; 1994), Kegan és Lahey (1984; 2009), továbbá Lahey és mtsai (1988) a mentális komplexitás felnőttkori fejlődését vizsgálta, valamint azt, hogy a mentális komplexitás fejlettsége miként befolyásolja az egyén magánéletben és munkában mutatott boldogulását. Megállapították, hogy a felnőtt egyén a mentális komplexitás különböző szintjein funkcionálhat, melyek a világ működésének egy más értelmezését jelentik, és amely értelmezési módok egymástól gyökeresen eltérnek. A különbségek minőségi jellegűek, és jól felismerhetők.

Ezek a különbségek meghatározóak, a szakirodalom szerint a modern kor kihívásainak azok az egyének tudnak megfelelni, akiknek mentális komplexitása magas szintű. Ugyanakkor tény az is, hogy a mentális komplexitása révén az egyén a környezet kihívásaihoz próbál alkalmazkodni, és mentális komplexitása részben a környezeti ingerek hatására fejlődik. Fontos tehát megjegyeznünk, hogy a mentális komplexitás egyik vagy másik típusa nem jobb vagy rosszabb a másiknál, de a különböző mentális komplexitású egyének különböző feltételek mellett lehetnek hatékonyak és sikeresek az életvezetés tekintetében.

Kutatásunk eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a fenti irodalmakban részletezett mentális komplexitási sajátosságokat saját kutatásunk keretei között is sikerült feltárni. A mentális komplexitás vizsgálatára ez idáig jellemzően alkalmazott interjútechnikát alapul véve kifejlesztettünk egy érvényes és megbízható mérőeszközt a mentális komplexitás mérésére (Mentális Komplexitás Kérdőív), amely külön skálaként kezeli a Társas, az Individuális és az Inter-individuális (azaz a kegan-i felnőtt) mentális komplexitási típusokat. Azonban míg a mentális komplexitás korábbi megközelítései ezeket a típusokat határozottan „szintekként” értelmezik, melyek egymást lineárisan követik, eredményeink alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy az egyik mentális komplexitási jellemző megléte nem zárja ki egy másik mentális komplexitási jellemző meglétét. Eredményeink szerint ezek a típusok egy-egy egyén esetében más-más arányban, de egyszerre, egy időben lehetnek jellemzőek, és a három mentális komplexitási jellemző sajátos kombinációja mutatja meg, milyen az egyén mentális komplexitási profilja. Ezeket az eredményeinket alapul véve tudtunk klasztereket elkülöníteni a mentális komplexitási jellemzők mentén, amelyek mind személyiségjellemzőket, mind az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodásukat tekintve különböznek.

A kapott eredményeinket alapul véve felmerül, hogy érdemes lenne megfontolni a skálák jelenlegi elnevezésének módosítását. Főként a jelenleg Társas Komplexitás skálának nevezett dimenzió esetében merül föl ez a kérdés, tekintettel arra, hogy a mentális Komplexitás Kérdőív jelenlegi Társas Komplexitás skálája egy konzervatív, nehezen alkalmazkodó és változó, kissé merev működésmódra utal. Így megfontolandó e skála átnevezése „Konzervatív” skálára.

Tény továbbá az is, hogy a kérdőív jelenlegi verziója nem alkalmas arra, hogy adott egyén esetében egy össz-mentális komplexitási pontszámot generáljunk. Ha a téma gyakorlati aspektusát mérlegeljük, hasznos lenne, ha a kifejlesztett mérőeszköz segítségével meg tudnánk mondani, hogy az egyén mentális komplexitása alacsony vagy magas, azaz ha a kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján egy össz-mentális komplexitási pontot tudnánk generálni. Erre azonban a mérőeszközünk aktuális állapotában nem alkalmas, éppen ezért tűztük ki jövőbeli fejlesztési feladatul a Mentális Komplexitás Kérdőív ez irányú fejlesztését is. A fejlesztési folyamat fő célja, hogy a jelenleg létező három skálát alapul véve egy olyan eszköz jöjjön létre, ami a skálapontok alapján alkalmas lesz egy végső mentális komplexitás pontszám generálására, ami alapján meg tudjuk mondani, hogy az egyén mentális komplexitása milyen (alacsony, átlagos vagy magas).

Eredményeink alapján kijelenthetjük, hogy a mentális komplexitás valóban fejlődik az évek előre haladásával és a munkatapasztalatok megszerzésével, tehát minden konfliktus, élethelyet és kihívás, amit az egyén kezel vagy megold, fejlesztően hat mentális komplexitására. Ez eredményez a mentális komplexitás tekintetében egy természetes fejlődési ívet, ugyanakkor lehetőséget kínál arra is, hogy különböző helyzetek direkt generálásával a mentális komplexitás célzott fejlődését is elősegíthessük egy fejlesztési folyamatban. Ebben az értelemben eredményeink alapján az eredeti kegan-i

konceptiót némileg átértékeltek, és úgy véljük, a mentális komplexitás dimenziói egymás mellett párhuzamosan működnek, és a fokozatos fejlődés és egymásra épülés mellett van egyfajta párhuzamosság is a három dimenzió mentén történő működés szempontjából.

A változók együttjárásával kapcsolatos eredményeink igazolták azt, hogy bizonyos mentális komplexitási és bizonyos személyiségjellemzők együtt járhatnak, a regresszióelemzés eredményeit figyelembe véve pedig kijelenthetjük, hogy ezek a jellemzők egymást erősítve vagy gyengítve okozati hatással bírnak a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás alakulására.

A klaszteranalízis segítségével jól értelmezhető mentális komplexitási típusok elkülönítésére nyílt lehetőségünk, melyek különböznek egymástól mind személyiségjellemzőiket, mind a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásukat tekintve. Eredményeink alapján fontosnak tartjuk azon szempont hangsúlyozását, hogy a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás tekintetében nemcsak a kognitív fejlődés szintje meghatározó, hanem az is, az egyén milyen személyiségjellemzőkkel bír. Az, hogy az általunk elkülönített klaszterek más-más domináns személyiségjellemzőkkel rendelkeznek, arra enged következtetni, hogy a különböző mentális komplexitási profilú egyének személyiségjellemzőikkel összefüggésben máshogy viszonyulnak a vezetéshez is.

VIII. KITEKINTÉS ÉS TOVÁBBLÉPÉSI LEHETŐSÉGEK

Az egyéni fejlődés és a vezetővé fejlődés folyamata számos ponton párhuzamot mutat. Az értelmezésben leginkább a mentális komplexitás konstruktuma segíthet bennünket. A mentális komplexitás konstruktumának megértése, mérése és fejlesztése fontos jelenkori feladat az életvezetési tanácsadás és a vezetőfejlesztés gyakorlati szakemberei számára.

Az általunk fókuszba helyezett fiatal felnőttkor egy kiemelt életkori szakasz az egyén életében, mely során számos változás megy végbe kognitív, érzelmi és szociális téren egyaránt. A mentális komplexitás alakulása szempontjából sem egy statikus időszak ez, bizonyítja ezt az is, hogy az általunk elkülönített korcsoportok között a fiatal felnőttkori életszakaszon belül is számottevő különbségeket sikerült feltárni. A jelen kor fiatal felnőttjei, az Y generáció kiemelt figyelmet kapott kutatásunkban, azonban jövőbeli izgalmas kutatási téma lehet a többi korosztály bevonása is a téma további feltárását célzó vizsgálatokba. A mentális komplexitás klasszikus elméletalkotói szerint a mentális komplexitás lineáris fejlődést mutat, ugyanakkor nyilvánvaló, hogy nem csak az életkorral összefüggésben mutat előrehaladást. Legalább ilyen fontosak a megélt élmények és tapasztalatok is.

A mentális komplexitás fejlődése kapcsán mindig az előrehaladásban gondolkodunk. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy a mentális komplexitás alakulásával az aktuális környezeti jellemzőkhöz való alkalmazkodás is cél, felmerül a kérdés, hogy visszafelé tud-e az ember „lépni”, azaz tud-e egy kevésbé komplex szemüvegen keresztül nézni a világra, ha arra van szükség. Ennek feltárása is kijelöl egy jövőbeli releváns kutatási irányt.

Éppily releváns lehet a szervezeti kultúra kérdésköre is. Dolgozatunkban igyekeztünk hangsúlyt helyezni arra, hogy a mentális komplexitás egyik vagy másik szintje, típusa nem jobb vagy rosszabb a másikinál. Mindegyiknek helye lehet a világban, és megvannak azok a körülmények, amelyek mellett mind a Társas, mind az Individuális, mind az Inter-individuális Komplexitás jónak, vagy éppen rossznak minősülhet. Érdekes jövőbeli kutatási téma lehet a mentális komplexitás és a szervezeti kulturális jellemzők összefüggésének vizsgálata.

Módszertani szempontból jövőbeli feladatként tekintünk a Mentális Komplexitás Kérdőív további fejlesztésére, mindenekelőtt azért, mert a jelenlegi stádiumához képest az eszköz még fejleszthető, és a laikus számára is egyszerűbben alkalmazhatóvá tehető.

IX. A TÉZISFÜZETBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK

- ALLEN, S. J., WERGIN, J. F. (2009). Leadership and Adult Development Theories: Overviews and Overlaps. *Leadership Review*, Vol. 9, Winter 2009, 3-19.
- ANDERSON T. D. (1992). *Az átalakító vezetés*. Helfen Kiadó, Budapest
- ARTHUR, M. B., ROUSSEAU, D. M. (1996). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B., ROUSSEAU, D. M. (Eds.) (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press, New York, 3-20.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 1999, 72, 441-462.
- BERK, L. E. (2010). *Exploring Lifespan Development*. 2nd ed., Allyn & Bacon, Boston, MA
- BLACKER, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, November 1995, Vol. 16. No. 6., 1021-1046.
- BOWLER, M. C., BOWLER, J. L., PHILLIPS, B. C. (2009). The Big-5 ± 2? The impact of cognitive complexity on the factor structure of the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 47 (2009) 979-984.
- BRANNEN, J., NILSEN, A. (2002). Young peoples' time perspectives: from youth to adulthood. *Sociology*, August 2002, vol. 36. No. 3., 513-537.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Publication, London
- BURKE, R. J., NG, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 (2006) 86-94.
- CIULLA, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Greenwood, Westport, CT
- CLAES, R. (2003). Counselling for New Careers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 2003:3, 55-69.
- FADJUKOFF, P. (2007). *Identity formation in adulthood*. Jyväskylä University Printing House, University of Jyväskylä
- FRESE, M. (2000). The Changing Nature of Work. In: CHMIEL, N. (Ed.) (2000). *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 425-439.
- GOFFEE, R., JONES, G. (2000). Career, community, and social architecture: an exploration of concepts. In: PEIPERL, M. A., ARTHUR, M. B., GOFFEE, R., MORRIS, T. (Eds.) (2000). *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford University Press, Oxford, 256-272.
- GOSLING, S. D., RENTFROW, P. J., SWANN JR., W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.
- HOUSE, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G., LARSON, L. L. (Eds.) (1976). *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale
- HOUSE, R. J., JACOBSEN, C. (2001). Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, Volume 12, Issue 1, Spring 2001, 75-112.
- JOHN, O. P. (1989). Towards a taxonomy of personality descriptors. In: BUSS, D. M., CANTOR, N. (Eds.) (1989). *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*. 261-271. Springer-Verlag, New York

- JOHN, O. P. (1990). The 'Big Five' factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In: PERVIN, L. A. (Ed.), (1990). *Handbook of personality: Theory and research*. 66-100. Guilford Press, New York
- JOHN, O. P., DONAHUE, E. M. (1998). *The Big Five Inventory: Studies of reliability and validity*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research. Manuscript in preparation.
- JOHN, O. P., SRIVASTAVA, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: PERVIN, L. A., JOHN, O. P. (Eds.) (1999). *Handbook of personality: Theory and research*. 2nd ed., Guilford, New York
- JOINER, W., JOSEPHS, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass, San Francisco
- KEGAN, R. (1980). Making meaning: The constructive-developmental approach to persons and practice. *The Personnel and Guidance Journal*, 58, 373-380.
- KEGAN, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- KEGAN, R. (1994). *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- KEGAN, R., LAHEY, L. (1984). Adult leadership and adult development: A constructivist view. In KELLERMAN, B. (Ed.) (1984). *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey, 199-229.
- KEGAN, R., LAHEY, L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Harvard Business School Press, Boston
- KING, G. A., ROTHSTEIN, M. G. (2010). Resilience and leadership: the self-management of failure. In: ROTHSTEIN, M. G., BURKE, R. J. (Eds.) (2010). *Self-Management and Leadership Development*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- KOTTER, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do?* Harvard Business Review Book, USA
- LAHEY, L., SOUVAINE, E., KEGAN, R., GOODMAN, R., FELIX, S. (1988). *A guide to subject-object interview: Its administration and interpretation*. Harvard University, Graduate School of Education, Laboratory of Human Development, Cambridge, Mass
- LOUGHLIN, C., BARLING, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In: CAMERON, K. S., DUTTON, J. E., QUINN, R. E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship*. Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- MCCAULEY, C. D., DRATH, W. H., PALUS, C. J., O'CONNOR, P. M. G., BAKER, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- ROBERTS, B. W., MOFITT, T. E. (2003). Work Experiences and Personality Development in Young Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, Vol. 84, No. 3, 582-593.
- RÓZSA ÉS MTSAI. (előkészületben) A Big Five Inventory hazai alkalmazása során szerzett tapasztalatok.
- RUSSEL, R. F., STONE, A. G. (2002). A review of servant leadership attribute: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- SOKOL, J. T. (2009). Identity Development Throughout the Lifetime: An Examination of Eriksonian Theory. *Graduate Journal of Counseling Psychology*. Vol. 1: Iss. 2, Article 14.

- SOTO, C. J., JOHN, O. P. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality*, 43. (2009) 84-90.
- SPILLETT, M. (1995). *Women student leaders' constructions of leadership: A developmental perspective*. Dissertation Abstracts International, 56, 06A (UMI No. 9534635)
- STRANG, S. E., KUHNERT, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20 (2009) 421-433.
- TARI ANNAMÁRIA (2010). *Y generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest
- TORBERT, B. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. Berrett-Kohler, San Francisco
- VAN VELSOR, E. DRATH, W. H. (2005). A lifelong developmental perspective on leader development. In: MCCAULEY, C. D., VAN VELSOR, E. (2005). (Eds.) *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Jossey-Bass, San Francisco
- ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZIK, A. (2000). *Generations at Work, Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM Books, New York

X. A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

2013

- RÉPÁ CZKI RITA (2013). Identity and Career Development. In: SOÓS JULIÁNNA, TAKÁCS ILDIKÓ (Szerk.) (2013). *Psychology*. Typotex Kiadó, BME GTK, Budapest, ISBN: 978-963-279-771-7
- RÉPÁ CZKI RITA, JUHÁ SZ MÁRTA (2013). *A vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban A mentális komplexitás jelenségének feltárása*. Magyar Pszichológiai Társaság XXII. Országos Tudományos Nagygyűlése, 2013. június 5-7., Budapest
- RÉPÁ CZKI RITA (2013). *Mentális komplexitás – A hatékony vezetés záloga? Lex HR-Munkajog. 2013/6, IV. évfolyam, 36-39.*
- RÉPÁ CZKI RITA (2013). *A fiatal dolgozók ösztönzésének lehetőségei. Lex HR-Munkajog. 2013/9, IV. évfolyam, 36-39.*

2012

- JUHÁ SZ MÁRTA, RÉPÁ CZKI RITA (2012). Projekt-teamek terjedése a magyar szervezeti kultúrákban. *Munkaügyi Szemle*, 2012. I. 56. évf., 19-26.
- KISS ISTVÁN, RÉPÁ CZKI RITA (2012). Új készségek és munkahelyek: a kompetencia megközelítésre épülő szolgáltatások szerepe a foglalkoztathatóság javításában. *Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez*. Tempus Közalapítvány, Budapest
- NÉMETH EDIT, RÉPÁ CZKI RITA (2012). A termékfejlesztés szervezeti kérdései. In: ANTALOVITS MIKLÓS, SÜLE MARGIT (Szerk.)(2012). *Termékmenedzsment*, Typotex Elektronikus Kiadó Kft., Budapest, 59-81.
- RÉPÁ CZKI RITA (2012). Fiatal, naprakész és lelkes. De persze vannak hiányosságai. Pályakezdők a munkaerőpiacon. *Lex HR-Munkajog. 2012/3. III. évfolyam, 36-40.*
- RÉPÁ CZKI RITA (2012). *A jelen kor tehetségeit másképp kell menedzslni. Lex HR-Munkajog. 2012/6, III. évfolyam, 40-44.*

2011

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS, KOVÁCS TIBOR, RÉPÁ CZKI RITA (2011). Az életpálya-tanácsadás, mint a foglalkoztathatóságot és képezhetőséget támogató nemzeti rendszer. *Munkaügyi Szemle*. 2011/4., 84-94.

RÉPÁ CZKI RITA (2011). A coaching alkalmazhatósága a változások kezelése érdekében vezetőknél. *Lex HR-Munkajog*. 2011/5. II. évfolyam, 41-45.

RÉPÁ CZKI RITA (2011). Személyre szabott vezetés. *Lex HR-Munkajog*. 2011/7-8. II. évfolyam, 59-63.

RÉPÁ CZKI RITA (2011). Irányt mutat, átalakít, fejleszt. A transzformális vezetési stílus aktualitása. *Lex HR-Munkajog*. 2011/12. II. évfolyam, 56-61.

2010

RÉPÁ CZKI RITA, JUHÁ SZ MÁRTA (2010). Spreading of Project and Virtual Teams in Traditional Organizational Cultures. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*. 18/2. 87-98.

RÉPÁ CZKI RITA, JUHÁ SZ MÁRTA (2010). Projekt-teamek terjedése a magyar szervezeti kultúrákban. Szimpózium. A Magyar Pszichológiai Társaság XIX. Nagygyűlése, 2010. május 27-29., Pécs

KÁRTYÁ S GÁBOR, RÉPÁ CZKI RITA, TAKÁ CS GÁBOR (2010). Kezeden a karriered. Pályakezdőként, álláskeresőként a munkaerő piacon. Complex Kiadó, Budapest

RÉPÁ CZKI RITA (2010). Karriermenedzsment egyéni és szervezeti szinten. *HR Háttér*. 2010/2. II. évfolyam, 11-16.

RÉPÁ CZKI RITA (2010). Érzelmek a vezetésben. *Lex HR-Munkajog*. 2010/1. I. évfolyam, 46-50.

2009

RÉPÁ CZKI RITA (2009). A munkaerő-kölcsönzés sajátosságai és lehetőségei. *Munkaügyi Szemle*. 2009/I., 31-35.

Répá czki Rita (2009). Milyen érzéseket kelt a létszámleépítés az „ottmaradókban”? *Munkaügyi Szemle*. 2009/II., 31-35.

Répá czki Rita (2009). A vezetés természetének átalakulása. *Munkaügyi Szemle*. 2009/IV., 32-38.

Répá czki Rita (2009). Mi az életpálya-tanácsadás? *Életpálya-tanácsadás*. 2009/I-II., 6-9.

Répá czki Rita, Hámornik Balázs (2009). Kommunikáció válság idején. *Munkaügyi Szemle*. 2009/III., 29-35.

RÉPÁ CZKI RITA (2009). Aktuális kihívások a vezetők hétköznapijai során. *HR Háttér*. 2009/5-6. I. évfolyam, 15-21.